

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

**BÙI THỊ QUỲNH TRANG**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG  
CỦA CÁC KHÁCH SẠN 3 - 5 SAO TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**Hà Nội, Năm 2022**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

**BÙI THỊ QUỲNH TRANG**

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG  
CỦA CÁC KHÁCH SẠN 3 - 5 SAO TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI**

**Chuyên ngành : Kinh doanh thương mại**

**Mã số : 9.34.01.21**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn khoa học:**

- 1. PGS, TS. Nguyễn Viết Thái**
- 2. PGS, TS. Cao Tuấn Khanh**

**Hà Nội, Năm 2022**

**LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu trích dẫn, kết quả nghiên cứu trình bày trong luận án là trung thực và có nguồn gốc rõ ràng.

*Hà Nội, ngày    tháng    năm 2022*

Nghiên cứu sinh

**Bùi Thị Quỳnh Trang**

## LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Ban Giám hiệu, Phòng quản lý Sau Đại học, Khoa Khách sạn - Du lịch của Trường Đại học Thương mại đã tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất để tôi hoàn thành luận án này.

Tôi xin chân thành cảm ơn tập thể giáo viên hướng dẫn khoa học của luận án, Thầy **PGS, TS. Nguyễn Viết Thái** và Thầy **PGS, TS. Cao Tuấn Khanh** đã rất tận tình, tâm huyết và trách nhiệm giúp tôi những quy chuẩn về phương pháp nghiên cứu, nội dung và kiến thức quý báu để tôi hoàn thành luận án.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến ban lãnh đạo các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội, cá nhân và các tổ chức liên quan đến khách sạn đã nhiệt tình hỗ trợ, cung cấp các tài liệu và trả lời phỏng vấn, điều tra.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn gia đình, bạn bè, những đồng nghiệp, sinh viên đã tận tình hỗ trợ, giúp đỡ tôi trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu.

Xin trân trọng cảm ơn!

Nghiên cứu sinh

**Bùi Thị Quỳnh Trang**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN .....</b>	<b>ii</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>iii</b>
<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....</b>	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG ANH.....</b>	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU .....</b>	<b>vii</b>
<b>DANH MỤC HÌNH VẼ .....</b>	<b>ix</b>
<b>PHẦN MỞ ĐẦU.....</b>	<b>1</b>
1. Tính cấp thiết của đề tài .....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu .....	4
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....	4
4. Phương pháp luận nghiên cứu .....	5
5. Những đóng góp của luận án.....	6
6. Kết cấu luận án .....	6
<b>CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA CÁC KHÁCH SẠN .....</b>	<b>7</b>
1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu .....	7
1.1.1. Những nghiên cứu về quan hệ khách hàng .....	7
1.1.2. Những nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng.....	9
1.1.3. Những nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng trong khách sạn .....	20
1.1.4. Khoảng trống nghiên cứu.....	25
1.2. Cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn .....	26
1.2.1. Các lý thuyết nghiên cứu có liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng.....	26
1.2.2. Khái quát về quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn .....	30
1.2.3. Quy trình quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn .....	39
1.2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn .....	41
<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 1 .....</b>	<b>56</b>
<b>CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>57</b>
2.1. Thiết kế quy trình nghiên cứu .....	57
2.2. Phương pháp nghiên cứu.....	59
2.2.1. Nghiên cứu định tính.....	59
2.2.2. Nghiên cứu định lượng .....	66

<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 2 .....</b>	<b>75</b>
<b>CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA CÁC KHÁCH SẠN 3 - 5 SAO TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI.....</b>	<b>76</b>
3.1. Tổng quan về thị trường khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội .....	76
3.1.1. Khái quát tình hình hoạt động của khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội .	76
3.1.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội giai đoạn 2016 – 2020 .....	79
3.2. Thực trạng quy trình quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội .....	81
3.2.1. Giới thiệu mẫu nghiên cứu điển hình.....	81
3.2.2. Quy trình quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 - 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội .....	82
3.3. Kết quả nghiên cứu kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai.....	100
quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội .....	100
3.3.1. Phân tích thống kê mô tả mẫu nghiên cứu .....	100
3.3.2. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo.....	103
3.3.3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA.....	104
3.3.4. Kết quả phân tích tương quan .....	108
3.3.5. Kết quả ước lượng mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công .....	109
3.4. Đánh giá chung thực trạng quản trị quan hệ khách hàng của khách sạn 3 -5 sao trên địa bàn Hà Nội.....	115
3.4.1. Những thành công và nguyên nhân.....	115
3.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân .....	117
<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 3 .....</b>	<b>121</b>
<b>CHƯƠNG 4. ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KHUYẾN NGHỊ NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA CÁC KHÁCH SẠN 3 - 5 SAO TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI.....</b>	<b>122</b>
4.1. Dự báo xu hướng phát triển của thị trường khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội .....	122
4.1.1. Bối cảnh của thị trường khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội.....	122
4.1.2. Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội giai đoạn 2021 – 2025 .....	124
4.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 -5 sao trên địa bàn Hà Nội .....	126

4.2.1. Nhóm giải pháp về yếu tố con người trong triển khai CRM .....	126
4.2.2. Nhóm giải pháp về yếu tố quy trình.....	130
4.2.3. Nhóm giải pháp về yếu tố công nghệ.....	135
4.3. Một số khuyến nghị nhằm tạo điều kiện hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3- 5 sao trên địa bàn Hà Nội.....	143
4.3.1. Về phía Chính phủ .....	143
4.3.2. Về phía các Bộ, Ban, Ngành có liên quan .....	145
<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 4 .....</b>	<b>148</b>
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>149</b>
<b>DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN CỦA NGHIÊN CỨU SINH</b>	
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	
<b>PHỤ LỤC</b>	

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

TỪ VIẾT TẮT	GIẢI THÍCH
VHTTDL	Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch
CNTT	Công nghệ thông tin
CSLTDL	Cơ sở lưu trú du lịch
CSDL	Cơ sở dữ liệu
CSVC	Cơ sở vật chất
HTCN	Hạ tầng công nghệ
KDKS	Kinh doanh khách sạn
QHKH	Quan hệ khách hàng
SPDV	Sản phẩm dịch vụ
TCDL	Tổng cục du lịch
TCVN	Tiêu chuẩn Việt Nam
VHDN	Văn hóa doanh nghiệp

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG ANH**

TỪ VIẾT TẮT	GIẢI THÍCH	
AI	Artificial intelligence	Trí tuệ nhân tạo
BSC	Balanced Scorecard	Thẻ điểm cân bằng
CLV	Customer lifetime value	Giá trị vòng đời của khách hàng
CM	Change management	Quản trị sự thay đổi
CRM	Customer relationship management	Quản trị quan hệ khách hàng
IHA	International Hotel Association	Hiệp hội Khách sạn Quốc tế
PMS	Property management system	Phần mềm quản lý
RM	Relation Marketing	Marketing quan hệ
RBV	Resource Based View	Lý thuyết dựa trên nguồn lực
UNWTO	United Nations World Tourism Organization	Tổ chức Du lịch Thế giới



## DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1. Các tiêu chí được sử dụng đo lường CRM trong khách sạn.....	42
Bảng 1.2. Tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công.....	45
Bảng 1.3. Lựa chọn các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công của các khách sạn.....	46
Bảng 1.4. Liên kết các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công với các thành phần chính của CRM.....	47
Bảng 1.5. Tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và lòng trung thành khách hàng của các khách sạn .....	53
Bảng 2.1. Tổ chức kết hợp nghiên cứu .....	59
Bảng 2.2. Kết quả phỏng vấn chuyên gia .....	61
Bảng 2.3. Bảng điều chỉnh biến quan sát theo ý kiến của chuyên gia.....	63
Bảng 2.4. Độ tin cậy của các thang đo (nghiên cứu sơ bộ).....	67
Bảng 2.5. Kết quả phân tích EFA của các thang đo sơ bộ.....	68
Bảng 3.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của thị trường khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội giai đoạn 2016 – 2019.....	79
Bảng 3.2. Danh sách các khách sạn lựa chọn nghiên cứu điển hình .....	81
Bảng 3.3. Sự mệnh của các khách sạn 3 – 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội .....	83
Bảng 3.4. Tầm nhìn của các khách sạn 3 – 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội.....	84
Bảng 3.5. Đối tượng khách hàng mục tiêu của các khách sạn 3 – 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội .....	85
Bảng 3.6. Chiến lược QHKKH của các khách sạn 3 – 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội .....	88
Bảng 3.7. Bộ phận phụ trách triển khai CRM của các khách sạn 3 - 5 sao .....	88
điển hình trên địa bàn Hà Nội .....	88
Bảng 3.8. Đánh giá CRM của các khách sạn 3 – 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội.....	99
Bảng 3.9. Thông tin đặc điểm cá nhân của đối tượng trả lời khảo sát.....	100
Bảng 3.10. Kết quả phân tích thống kê mô tả các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu theo đánh giá của các nhà quản lý.....	101
Bảng 3.11. Tổng hợp đánh giá độ tin cậy thang đo .....	103
Bảng 3.12. Ma trận thành phần chính xoay lần 1 .....	104

Bảng 3.13. Ma trận thành phần chính xoay lần 2 .....	105
Bảng 3.14. Kiểm định KMO và đánh giá thang đo Barlet của các biến giải thích .....	106
Bảng 3.15. Tổng phương sai được giải thích và trích xuất của các biến giải thích .....	106
Bảng 3.16. Kiểm định KMO và đánh giá thang đo Barlet của biến triển khai CRM thành công .....	107
Bảng 3.17. Tổng phương sai được giải thích .....	107
Bảng 3.18. Kiểm định KMO và đánh giá thang đo Barlet của biến .....	107
Bảng 3.19. Tổng phương sai được giải thích .....	107
Bảng 3.20. Ma trận hệ số tương quan .....	108
Bảng 3.21. Mô tả phương pháp và biến số trong phân tích hồi quy tuyến tính .....	109
Bảng 3.22. Tóm tắt kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu .....	109
Bảng 3.23. Hệ số hồi quy .....	110
Bảng 3.24. Kết quả xác định sự phù hợp của mô hình hồi quy .....	113
Bảng 3.25. Hệ số hồi quy .....	114
Bảng 3.26. Tóm tắt mô hình <sup>b</sup> .....	115

## **DANH MỤC HÌNH VẼ**

Hình 1.1: Quy trình CRM của các khách sạn .....	39
Hình 1.2. Mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công .....	54
Hình 1.3. Khung tích hợp quy trình CRM, các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và các thành phần chính của CRM của các khách sạn .....	55
Hình 2.1. Sơ đồ quy trình nghiên cứu .....	57
Hình 2.2. Mô hình nghiên cứu chính thức .....	70
Hình 3.1. Tổng số phòng của khách sạn 4 -5 sao tại Hà Nội.....	76
Hình 3.2. Nguồn cung khách sạn 3 – 5 sao tại Hà Nội giai đoạn 2021 – 2023 .....	77
Hình 3.3. Công suất thuê phòng của khách sạn 3 - 5 sao tại Hà Nội.....	78
Hình 3.4. Giá trị cốt lõi của tập đoàn khách sạn Mường Thanh .....	92
Hình 3.5. Giá trị cốt lõi của khách sạn JW Marriott Hanoi.....	95
Hình 3.6. Đồ thị phân phối chuẩn của phần dư.....	114

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) đang là một vấn đề được nghiên cứu, công nhận rộng rãi như một ứng dụng để phát triển các ý tưởng sáng tạo và mang lại lợi thế cạnh tranh lâu dài (Bhat và Darzi, 2016).

Về mặt lý luận, từ những năm 90 của thế kỷ trước, lý thuyết về CRM đã bắt đầu hình thành và trở thành lĩnh vực khoa học được nhiều nhà quản trị quan tâm. Gummesson (1994) đã chỉ ra 30 mối quan hệ cơ bản cần quản trị của một doanh nghiệp. Trên thế giới, các nhà nghiên cứu và quản trị đã phát triển hệ thống lý thuyết 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. Điều này được giải thích do nền tảng học thuật đa dạng của các học giả khiến cho CRM trở thành khái niệm đa ngành (Rabah và cộng sự, 2011). Hiện nay, các nghiên cứu tạm thời chấp nhận và chia sẻ những khái niệm tập trung vào ba nhóm tư tưởng chính: CRM là chiến lược kinh doanh định hướng khách hàng, là quy trình và là quá trình ứng dụng công nghệ. Theo đó, xuất hiện nhiều mô hình nghiên cứu lý thuyết về CRM, phần lớn tập trung vào cấu trúc CRM trong các lĩnh vực kinh doanh (Hewson và cộng sự, 2002; Buttle, 1998; Payne, 2005; Peppers và Rogers, 2004).

Để xác định các thành phần CRM, các lý thuyết được sử dụng trong nghiên cứu bao gồm: Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource Based View - RBV) (Halawi và cộng sự, 2005; Coltman, 2007; Keramati và cộng sự, 2010; Wang và Feng, 2012); lý thuyết marketing quan hệ (Relationship Marketing - RM) (Berry, 1995; Shrivastava và Kale, 2003; Jayachandran và cộng sự, 2005; Ata và Toker, 2012) và lý thuyết quản trị sự thay đổi (Change management - CM) (Chen và Popovich, 2003; Kim và cộng sự, 2004; Mendoza và cộng sự, 2007; Mohammad Almotairi, 2008). Các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM đã được các nhà nghiên cứu xem xét trong mối quan hệ với các thành phần CRM. Tuy nhiên, số lượng công trình nghiên cứu tích hợp các lý thuyết này còn rất hạn chế, đặc biệt trong bối cảnh ngành khách sạn. Với mỗi cách tiếp cận lý thuyết nghiên cứu riêng lẻ, các thành phần CRM và các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM được xác định khác nhau. Một số nhà nghiên cứu Amoako và cộng sự (2012); Davids (1999); Zikmund và cộng sự (2003) đã chỉ ra CRM cũng có khả năng tạo ra lòng trung thành của khách hàng nhưng chỉ có một số ít các nghiên cứu điều tra mối quan hệ tác động của triển khai CRM đến lòng trung thành. Đối với quy trình CRM, các nghiên cứu cũng đa dạng và tồn tại nhiều quan điểm 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, cần có các quy trình triển khai CRM cụ thể, phù hợp với từng bối cảnh, lĩnh vực kinh doanh.

Như vậy, về mặt lý luận đã có rất nhiều các lý thuyết nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM và quy trình CRM trong mối quan hệ với các thành phần CRM. Tuy nhiên các lý thuyết nghiên cứu còn được tiếp cận riêng lẻ, số lượng các công trình nghiên cứu tích hợp còn rất hạn chế. Thêm vào đó, các lý thuyết này mới được nghiên cứu và kiểm định trên thế giới. Vì vậy để kiểm định sự phù hợp của nó trong bối cảnh các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội thì cần có sự điều chỉnh các biến quan sát trong nghiên cứu.

Về mặt thực tiễn, dưới sự ảnh hưởng mạnh mẽ của công nghệ và sự phát triển vượt bậc, việc ứng dụng công nghệ thông tin (CNTT) vào quản lý và kinh doanh đã trở thành một xu thế ngày càng lan rộng và phổ biến, mà CRM là một trong số đó. Vijay Pal Dhaka và Pooja Nahar (2014) đã chỉ ra rằng việc ứng dụng CRM đã mang lại hiệu biết cho doanh nghiệp để đạt được khách hàng, duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng và tăng sự hài lòng của khách hàng, giảm sự ngờ vực, loại bỏ các khiếu nại. Nastaran Mohammadhossein và Nor Hidayati (2012); Zakaria Jayam J Radha (2013), triển khai CRM thành công giúp giảm chi phí, bao gồm cả chi phí quản lý và chi phí liên quan đến khách hàng. Bởi chi phí giành được khách hàng mới cao hơn gấp 5 - 6 lần so với việc duy trì khách hàng hiện tại. Theo Krasnikov và cộng sự (2009), khi triển khai CRM thành công trung bình sẽ giảm được 5,4% chi phí và tăng thêm được 27,5% lợi nhuận. Thêm vào đó, Chen và Popovich (2003) cho rằng việc giải quyết một cách nhanh chóng, giảm thời gian đáp ứng các nhu cầu của khách hàng được xem xét như một tiêu chí đánh giá sự thành công trong triển khai CRM. Tuy nhiên, thực tiễn nghiên cứu cũng chỉ ra khoảng 65% các doanh nghiệp thất bại khi triển khai CRM (Chen và Popovich, 2003).

Ngành khách sạn đã được mô tả là một ngành toàn cầu, rất phát triển, sinh lợi và cạnh tranh gay gắt (Mohammed và cộng sự, 2014; Chahal, 2011). Khách hàng của ngành khách sạn nhạy cảm hơn về giá và ít trung thành với thương hiệu hơn trong khi yêu cầu chất lượng cao hơn (Sigala, 2005). Cạnh tranh và nhu cầu trong ngành khách sạn tạo ra thách thức cho các khách sạn. Do đó, khả năng tồn tại và phát triển của các khách sạn trong môi trường kinh doanh hiện đại ngày càng trở nên thách thức và CRM được xác định là một giải pháp quan trọng (Lo và cộng sự, 2010; Luck và Lancaster, 2003). Tầm quan trọng của CRM đối với lĩnh vực khách sạn là khá rõ ràng được thể hiện bằng số lượng các công trình nghiên cứu ngày càng tăng cả trong và ngoài nước. Các công trình hiện có về CRM trong khách sạn đã tập trung nhiều hơn vào triển khai CRM (Sigana, 2005; Lo và cộng sự, 2010; Mohammad Almotairi, 2014; Nguyễn Thị Nguyên Hồng, 2013).

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 3 – 5 sao 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 2/2021, Hà Nội có tổng nguồn cung với 10.120 phòng từ 17 khách sạn 5 sao, 17 khách sạn 4 sao và 32 khách sạn 3 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 (tháng 1/2021), đại dịch COVID-19 khiến lượng khách du lịch 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, văn hóa doanh nghiệp, hạ tầng công nghệ, dữ liệu khách hàng và cam kết hỗ trợ quản lý cao nhất, đào tạo và tạo động lực cho nhân viên để triển khai CRM thành công trong khách sạn. Một số nhà nghiên cứu đã lưu ý rằng triển khai CRM cũng có khả năng tạo ra khách hàng trung thành (Amoako và cộng sự, 2012; Davids, 1999; Zikmund và cộng sự, 2003). 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.

Do vậy, cần thiết có các nghiên cứu độc lập nhằm kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và phân tích quy trình CRM. Trên thế giới đã có khá nhiều các công trình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và quy trình CRM của các khách sạn. Tuy nhiên, các cuộc thảo luận thực nghiệm về các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và các phương pháp tạo lòng trung thành thường được thảo luận liên quan đến nhiều yếu tố kích thích khác như chất lượng dịch vụ, thay vì CRM. Do đó, sự đóng góp của triển khai CRM thành công trong việc tạo ra lòng trung thành đã không được công nhận đúng mức trong phạm vi 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.

Từ nhận thức về mặt lý luận và thực tiễn, với tất cả những lý do được trình bày ở trên, nghiên cứu sinh (NCS) đã chọn đề tài: “***Quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội***” để làm nghiên cứu cho luận án tiến sĩ kinh tế với mong muốn nghiên cứu, phân tích quy trình CRM và kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công, đồng thời xác định sự tác động giữa triển khai CRM thành công với lòng trung thành khách hàng của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội, đề xuất giải pháp, kiến nghị từ kết quả nghiên cứu nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Luận án được thực hiện nhằm mục tiêu xác định quy trình CRM và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động CRM tại các khách sạn dựa trên cơ sở khoa học và thực tiễn. Từ đó đề xuất một số các giải pháp hoàn thiện CRM của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội.

Dựa trên mục tiêu nghiên cứu, luận án xác định mục tiêu cụ thể bao gồm:

- Xác định cơ sở lý thuyết liên quan đến quy trình CRM và các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công.
- Phân tích và đánh giá thực trạng quy trình CRM của các khách sạn 3 – 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội.
- Kiểm định mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và chứng minh được mối quan hệ thuận chiều giữa triển khai CRM thành công và lòng trung thành khách hàng của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội.
- Bàn luận và đề xuất một số giải pháp, khuyến nghị nhằm hoàn thiện CRM của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- ***Đối tượng nghiên cứu:*** Các vấn đề lý luận và thực tiễn về hoạt động CRM trong kinh doanh nói chung và trong kinh doanh của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội nói riêng.

- ***Phạm vi nghiên cứu:***

***Về không gian nghiên cứu:*** Các hoạt động quản trị và quy trình CRM đang được áp dụng tại các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội

***Thời gian nghiên cứu:*** dữ liệu thứ cấp về các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội được thu thập trong giai đoạn 2016 - 2020 từ thống kê, báo cáo của Sở du lịch Hà Nội, Tổng cục Du lịch và số liệu phân tích từ tập đoàn Savills, tập đoàn CBRE (tập đoàn môi giới và tư vấn đầu tư bất động sản), dữ liệu sơ cấp được thu thập từ tháng 12/2019 - 7/2020; đề xuất giải pháp cho những năm tiếp theo.

***Nội dung nghiên cứu:*** Luận án tập trung nghiên cứu 2 nội dung bao gồm:

(1) Nghiên cứu mô tả quy trình CRM của các khách sạn 3 – 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội (Do không đánh giá được tất cả các khách sạn trên địa bàn nên NCS đã lựa chọn khách sạn 3 - 5 sao điển hình để tập trung phân tích rõ quy trình CRM).

(2) Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và kiểm định mối quan hệ giữa triển khai CRM thành công tới lòng trung thành khách hàng;

Khách thể nghiên cứu: Luận án chỉ nghiên cứu các quy trình CRM của các khách sạn. Do đó, luận án tiếp cận với lý thuyết quản trị khách sạn, đối tượng khảo sát, phỏng vấn được lựa chọn là các nhà quản trị để phân tích mô tả quy trình CRM, đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và lòng trung thành. Trong phạm vi nghiên cứu luận án, NCS không nghiên cứu lòng trung thành mà chỉ nghiên cứu các yếu tố tác động đến lòng trung thành của khách hàng.

#### **4. Phương pháp luận nghiên cứu**

Xuất phát từ mục tiêu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận án, NCS đã sử dụng kết hợp 2 phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

*Nghiên cứu định tính:* Sau khi tổng quan tài liệu, tìm ra được khoảng trống nghiên cứu và thiết lập được mô hình lý thuyết, NCS đã tiến hành thực hiện nghiên cứu định tính thông qua phương pháp phỏng vấn sâu (chi tiết xem tại chương 2 của luận án)

Cuộc phỏng vấn số 1: nhằm kiểm tra sự phù hợp của mô hình lý thuyết các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công. Để tăng độ tin cậy của mô hình nghiên cứu trong bối cảnh khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội, NCS đã thực hiện phương pháp phỏng vấn sâu nhằm tham vấn ý kiến của 15 chuyên gia - những người làm việc trực tiếp hoặc nghiên cứu có liên quan đến lĩnh vực khách sạn, CRM và những nhà quản lý, lãnh đạo hiện đang làm việc tại một số khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn thành phố Hà Nội [phụ lục 1, 2].

Cuộc phỏng vấn số 2: với mục tiêu hiểu rõ và phân tích quy trình CRM của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội, NCS tiếp tục phỏng vấn lần 2 với các nhà quản lý của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội [phụ lục 6]. Do không thu thập thông tin và đánh giá được tất cả các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội nên NCS đã lựa chọn các nhà quản lý của các khách sạn 3 - 5 sao điển hình để thực hiện phỏng vấn.

*Nghiên cứu định lượng:* nhằm tiếp tục trả lời các câu hỏi nghiên cứu, luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để hoàn thành mục tiêu nghiên cứu. Dựa trên kết quả nghiên cứu định tính (cuộc phỏng vấn số 1), mô hình nghiên cứu và các giả thuyết được thiết lập. Các yếu tố được lượng hóa và đo lường thông qua các câu hỏi khảo sát theo thang Likert 5 điểm. Dữ liệu được thu thập thông qua phương pháp khảo sát đối với các nhà quản lý (bao gồm Giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng, trưởng các bộ phận) của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội. Sau đó sử dụng các phương pháp phân tích bao gồm: Phân tích nhân tố khám phá EFA, kiểm định thang đo, phân tích tương quan và hồi quy, kiểm định giả thuyết nghiên cứu về mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và mối quan hệ giữa triển khai CRM thành công với lòng trung thành của khách hàng (chi tiết xem tại chương 2 của luận án).



## 5. Những đóng góp của luận án

### *Đóng góp về mặt lý luận*

- Luận án đã thực hiện nghiên cứu dựa trên sự tích hợp các lý thuyết về RBV, RM và CM để xác định các thành phần chính của CRM. Từ đó xác định quy trình CRM trong khách sạn dựa trên nguyên tắc, chức năng quản trị trong doanh nghiệp và phải thể hiện được sự tập trung vào các thành phần chính của CRM đó là: Con người, quy trình và công nghệ.

- Luận án đã xác định được mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và lòng trung thành. Các yếu tố ảnh hưởng này đã được xác định trong mối liên kết với quy trình CRM và các thành phần chính của CRM phù hợp với bối cảnh ngành khách sạn.

- Thông qua phương pháp nghiên cứu định tính, luận án đã bổ sung thêm được 3 biến quan sát mới bao gồm: Lãnh đạo cấp cao loại bỏ các rào cản trong triển khai CRM (CK4), khách sạn có hệ thống đo lường và khen thưởng nhân viên (VH6), Hệ thống cập nhật những tiến bộ trong công nghệ (HT6) và xem xét mối quan hệ tác động giữa triển khai CRM thành công tới lòng trung thành.

### *Đóng góp về mặt thực tiễn*

- Thông qua kết quả phân tích, đánh giá quy trình CRM và nghiên cứu kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công, kiểm định mối quan hệ giữa triển khai CRM thành công với lòng trung thành khách hàng, luận án đã chỉ ra cả 6 nhân tố: Cam kết của lãnh đạo cấp cao, chiến lược quan hệ khách hàng, quy trình kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, hạ tầng công nghệ, cơ sở dữ liệu đều ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai CRM thành công. Trong đó yếu tố văn hóa doanh nghiệp có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất và ảnh hưởng yếu nhất đến triển khai CRM thành công đó là yếu tố cơ sở dữ liệu. Luận án cũng khẳng định mối quan hệ thuận chiều giữa triển khai CRM thành công với lòng trung thành khách hàng.

- Từ kết quả nghiên cứu, luận án đã đề xuất 03 nhóm giải pháp nhằm cải thiện hoạt động CRM của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội: Giải pháp về con người trong quá trình triển khai, quy trình kinh doanh và công nghệ giúp cho các khách sạn triển khai CRM thành công

## 6. Kết cấu luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục, luận án được kết cấu thành 4 chương:

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu và cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn

Chương 2: Phương pháp nghiên cứu

Chương 3: Kết quả phân tích thực trạng quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội

Chương 4: Đề xuất một số giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 -5 sao trên địa bàn Hà Nội

## **CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA CÁC KHÁCH SẠN**

### **1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu**

CRM đã được nghiên cứu và vận dụng ngày càng nhiều vào các doanh nghiệp với các lĩnh vực kinh doanh khác nhau. Hơn 20 năm qua, CRM đã và đang phát triển mạnh mẽ, hỗ trợ, củng cố mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Các doanh nghiệp tại các nước phát triển trên thế giới đã ứng dụng CRM ở những mức độ khác nhau để giảm thiểu những điểm yếu khi tương tác với khách hàng (Alt và Puschmann, 2004). Tuy nhiên, những vấn đề lý thuyết về CRM vẫn còn đang tồn tại nhiều quan điểm và cách tiếp cận khác nhau. Chính vì có nhiều cách tiếp cận nên các tài liệu về CRM cũng rất đa dạng và khác biệt. Sự đa dạng và phong phú của nguồn tài liệu đã tạo nên sự thuận tiện cho quá trình viết tổng quan nghiên cứu, NCS sẽ chia nội dung tổng quan nghiên cứu thành 3 vấn đề lớn đó là: quan hệ khách hàng, quản trị quan hệ khách hàng, quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn.

#### **1.1.1. Những nghiên cứu về quan hệ khách hàng**

Theo nghiên cứu của Gummesson Evert (1994) đã chỉ ra hơn 30 mối quan hệ cơ bản cần quản trị của một doanh nghiệp từ các quan hệ nội bộ tới các quan hệ với khách hàng và đối tác bên ngoài, từ các quan hệ theo kiểu truyền thống đến các quan hệ theo kiểu hiện đại. Elizabeth Wellington (2017) cho rằng thiết lập và phát triển mối quan hệ với khách hàng là một trong những chiến lược hiệu quả nhất mà một doanh nghiệp có thể áp dụng. Một chiến lược quan hệ khách hàng hiệu quả sẽ mang lại tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI - Return on Investment) to lớn, giúp tăng khả năng mua lại, lòng trung thành và sự hài lòng của khách hàng.

Trên thế giới, đã có nhiều cách tiếp cận khác nhau về quan hệ khách hàng (QHKH). Theo Elizabeth Wellington (2017), *“QHKH là quá trình và cách thức mà một doanh nghiệp thiết lập và phát triển nhằm duy trì mối quan hệ với khách hàng của mình”*. Ở cấp độ chiến lược, nhóm tác giả cho rằng việc đặt khách hàng vào trung tâm của tất cả các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm thiết kế sản phẩm, chất lượng và giá cả sẽ là một yếu tố then chốt của việc xây dựng QHKH hiệu quả. Đồng tình với khái niệm về QHKH của Elizabeth Wellington (2017), Clint Fontanella (2006) đã khẳng định lại *“QHKH là một kết nối liên tục giữa một công ty và khách hàng của nó”*. Theo Clint Fontanella (2006), QHKH có mặt trong tất cả các khía cạnh của một doanh nghiệp, nhưng nó phổ biến nhất trong bộ phận dịch vụ khách hàng. Các nhóm dịch vụ khách hàng, hỗ trợ khách hàng và phát triển sản phẩm đều đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng mối QHKH lành mạnh. QHKH cũng mở rộng cho các nhóm marketing và bán hàng vì các bộ phận này có ảnh hưởng đáng kể đến các tương tác của doanh nghiệp với khách hàng.

Khi nghiên cứu sự tồn tại của mối QHKH, theo John Czepiel (1990) cho rằng QHKH là một quan hệ trên thị trường và là *“sự công nhận lẫn nhau về một vài tình*

*trạng đặc biệt giữa các bên trao đổi*”. Quan điểm này phản ánh rằng quan hệ có thể tồn tại giữa khách hàng và doanh nghiệp, khách hàng và nhãn hiệu, và khách hàng phải cảm thấy sự tồn tại của “trình trạng đặc biệt”. Ủng hộ quan điểm này, Jame G. Barnes (2006) khẳng định rằng quan hệ chỉ có khi khách hàng thừa nhận sự có mặt của nó.

Nghiên cứu sâu hơn về QHKKH, các nhà nghiên cứu Dick và Basu (1994), Liljander và Strandvik (1995), Veronica Liljander và Inger Roos (2002), Gwinner và cộng sự (1998), đã đề xuất rằng các mối quan hệ với khách hàng cũng có thể được mô tả theo một chuỗi liên tục từ giả đến thật trên cơ sở cam kết, tin tưởng của khách hàng, và lợi ích của mỗi quan hệ sẽ được cảm nhận tích cực hoặc tiêu cực. Oliver (1999), Dick và Basu (1994), Hart và Johnson (1999), tiếp tục khẳng định trong nghiên cứu rằng khách hàng trong cả mối quan hệ thật và giả tiếp tục mua dịch vụ và có vẻ hài lòng như nhau dựa trên điểm hài lòng của họ. Sự khác biệt chính là mức độ cam kết của họ được thể hiện bằng số lượng nhà cung cấp dịch vụ.

Bàn về quá trình phát triển QHKKH, Arndt (1979), Heide (1994), Johanson và Mattsson (1987) đã nhận ra rằng các mối quan hệ trao đổi hợp tác xuất hiện khi người mua và người bán tiến bộ trong quá trình phát triển. Dwyer và cộng sự (1987) với các kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đã đề xuất một khung nghiên cứu khá toàn diện về quá trình phát triển QHKKH thông qua bốn giai đoạn có liên quan với nhau: (1) *Nhận thức*: đây còn được gọi là giai đoạn tiền trao đổi, các bên nhận thấy bên kia là đối tác có thể quan hệ được; (2) *thăm dò*: đây là giai đoạn thử thách của quan hệ. Những mặc cả ban đầu có thể là dấu hiệu cho sự sẵn sàng mỗi quan hệ và hướng đến tạo giá trị cho cả hai bên; (3) *phát triển*: giai đoạn này được mô tả bằng một sự gia tăng lợi nhuận bắt nguồn từ các mối quan hệ. Tuy nhiên cũng tồn tại sự rủi ro, phụ thuộc lẫn nhau; (4) *cam kết*: Khi các bên đạt được mức độ giá trị và sự thỏa mãn khiến họ cam kết quan hệ lâu dài, họ ít tập trung vào các quan hệ khác. Cùng quan điểm với Dwyer và cộng sự (1987), Wilson (1995) cũng trình bày một khuôn khổ phát triển mối quan hệ đặc trưng cho quá trình chuyển động qua bốn giai đoạn có liên quan với nhau: nhận thức, khám phá, mở rộng và cam kết. Các nhà nghiên cứu lập luận rằng các giai đoạn quan hệ này giải thích các quá trình, hành vi và định hướng của mỗi quan hệ, với các khía cạnh khác nhau của trao đổi tạo ra các tác động khác nhau có hệ thống theo thời gian. Các mối quan hệ phát triển thành công có xu hướng thể hiện các quá trình được đặc trưng bởi mức độ cao của việc lập kế hoạch và tham gia chung, hợp tác, giao tiếp và giải quyết xung đột hiệu quả (Anderson và Narus, 1990; Dwyer và cộng sự, 1987; Heide và John, 1990; Noordewier và cộng sự, 1990).

Như vậy, các khái niệm về QHKKH đã được các nhà nghiên cứu trên thế giới đưa ra dưới góc độ tiếp cận về một khía cạnh cụ thể, chưa có một khái niệm chung nhất về QHKKH. Từ những kết quả nghiên cứu, các nhà nghiên cứu đã chỉ ra 2 loại QHKKH: quan hệ thật và quan hệ giả. Qua lý thuyết về quá trình phát triển quan hệ của Dwyer và cộng sự (1987), Wilson (1995), doanh nghiệp và khách hàng luôn có

những thỏa thuận trong một chuỗi những tương tác, đáp lại những phản hồi liên tục, cho phép mỗi bên hiểu hơn về bên kia (nhu cầu, sở thích, sự đáp ứng nhiệt tình) đồng thời hiểu chính mình.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về QHKKH điển hình có các tác giả: Hoàng Lê Chi (2013), *Chất lượng mối quan hệ giữa nhà cung cấp dịch vụ và khách hàng: Nghiên cứu trường hợp khách hàng công nghiệp ngành dịch vụ viễn thông*, Luận án tiến sĩ, đại học Kinh tế Thành Phố Hồ Chí Minh; Đỗ Giang Nam (2015), *Nghiên cứu mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp phục vụ cho quản trị quan hệ khách hàng tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, đại học Kinh tế Quốc dân; Nguyễn Quốc Nghi, Đào Vĩnh Nguyên (2012), “Kinh nghiệm của các công ty hàng đầu về xây dựng chiến lược quan hệ khách hàng và bài học rút ra cho các doanh nghiệp Việt Nam”, *Quản trị quan hệ khách hàng lý thuyết và thực tiễn ứng dụng ở Việt Nam*, đại học Kinh tế Quốc dân; Nguyễn Thị Thu Mai, (2012), “Cải thiện chất lượng quan hệ với thị trường khách du lịch của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam”, *Quản trị quan hệ khách hàng lý thuyết và thực tiễn ứng dụng ở Việt Nam*, đại học Kinh tế Quốc dân.

Như vậy, qua những nghiên cứu trong và ngoài nước, các nghiên cứu tập trung vào phân tích lý luận về QHKKH, quá trình phát triển QHKKH trong một ngành hay một doanh nghiệp. Tuy nhiên, những nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng mối quan hệ, tiêu chí đánh giá hiệu quả mối quan hệ còn rất hạn chế, đặc biệt là trong lĩnh vực dịch vụ.

### **1.1.2. Những nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng**

CRM đang là một vấn đề được nghiên cứu và công nhận rộng rãi như một ứng dụng để phát triển các ý tưởng sáng tạo và mang lại lợi thế cạnh tranh lâu dài (Bhat và Darzi, 2016). Điều này được giải thích rằng khi doanh nghiệp có thông tin về khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp có những hiểu biết sâu sắc hơn về họ.

Trên thế giới, các nhà nghiên cứu và quản trị đã phát triển hệ thống lý thuyết về CRM từ nhiều cách tiếp cận khác nhau. Theo Rabah và cộng sự (2011), CRM chưa được xác định rõ ràng và nhất quán có thể do nền tảng học thuật đa dạng của các học giả CRM. Vì vậy, trong quá trình thực hiện tổng quan nghiên cứu về CRM, tác giả sẽ chia thành năm chủ đề chính như sau: (1) khái niệm và mô hình nghiên cứu CRM; (2) thành phần CRM, (3) quy trình triển khai CRM; (4) tiêu chí đo lường kết quả CRM; (5) Phương pháp nghiên cứu và tiếp cận.

*Thứ nhất*, với việc xác định các khái niệm và mô hình CRM. Các nhà nghiên cứu đã đưa ra rất nhiều các quan điểm khác nhau về CRM. Zablah và cộng sự (2004) đã phân loại các khái niệm về CRM thành năm nhóm: quy trình, chiến lược, triết lý, năng lực và các công cụ công nghệ. Nghiên cứu liên quan đến CRM như một “quy trình” thảo luận về các hoạt động liên quan đến phát triển và duy trì mối quan hệ. Nghiên cứu liên quan đến CRM như một “chiến lược” tập trung vào việc xây dựng các mối quan hệ có lợi. Nghiên cứu về CRM như một “triết lý” đã tập trung vào việc cung cấp giá trị cho khách hàng và thực hiện tư duy quan hệ; CRM như một “khả năng” đã

được quan tâm đến khả năng của CRM để đạt được các nhiệm vụ mong đợi với sự trợ giúp của các nguồn lực. Cuối cùng, CRM với tư cách là một “công nghệ” đã tập trung vào tầm quan trọng của công nghệ trong các sáng kiến CRM.

Một cách phân loại khác giải thích nhiều dạng CRM, CRM được phân thành ba cấp độ: CRM chiến lược, phân tích và hoạt động (Buttle, 2009; Iriana và Buttle, 2007). CRM chiến lược liên quan đến việc ra quyết định. CRM hoạt động bao gồm các triển khai liên quan đến CNTT như tự động hóa lực lượng bán hàng và quản lý chiến dịch liên quan đến tự động hóa cấp độ khách hàng gặp phải. Phân tích CRM giải quyết các quyết định liên quan đến khách hàng, dựa trên thông tin thu thập được từ các tương tác khác nhau của khách hàng. Với Rabah và cộng sự (2011), khi phân tích các định nghĩa CRM đã chỉ ra rằng 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.

Với quan điểm CRM là một chiến lược kinh doanh, nhóm các tác giả Parvatiyar và Sheth (2002); Bull, C (2003); Zablah và cộng sự (2004), Payne và Frow (2005) đã định nghĩa CRM là chiến lược định hướng khách hàng, lấy khách hàng làm trung tâm, dựa trên việc có được và duy trì lợi nhuận khách hàng, cải thiện các mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng. Mối quan hệ này phải được duy trì và hợp tác lâu dài để tạo ra sự khác biệt về giá trị cho cả doanh nghiệp và khách hàng. Ở khía cạnh tiếp cận CRM là một quy trình, đây là quan niệm tập trung vào các giao dịch với khách hàng (Wang và cộng sự, 2012). Theo Swift (2000); Ramaseshan (2006); Reinart và cộng sự (2004); cho rằng CRM là quá trình quản lý tương tác. Với cách hiểu này, các nhà nghiên cứu cho rằng hoạt động tương tác nhằm thu hút và giữ chân khách hàng được thực hiện thông qua các cuộc đối thoại liên tục với từng khách hàng, sử dụng tất cả những gì có sẵn để biết được phản ứng của khách hàng. Thêm vào đó, CRM còn được định nghĩa là quá trình quản lý CSDL khách hàng, dựa trên việc khai thác thông minh dữ liệu khách hàng và sử dụng nó về mặt chiến thuật cho các chiến lược trong tương lai (Chen và Popovich, 2003; Stone và Findlay, 2001; Buttle, 2009). Ngoài ra, theo (Chen và Popovich, K, 2003; Ryal và Payne, 2003; Starkey M và Woodcock N, 2002), CRM là quá trình ứng dụng CNTT để tích hợp các hệ thống bán hàng, hệ thống marketing và hệ thống thông tin để thiết lập mối quan hệ với khách hàng.

Như vậy, qua tổng quan về khái niệm CRM, thuật ngữ này vẫn tồn tại nhiều quan điểm khác nhau. Trên thực tế chưa có một khái niệm nào được chấp nhận một cách tuyệt đối mà người ta tạm thời chấp nhận và chia sẻ những khái niệm tập trung vào ba nhóm tư tưởng chính: CRM là chiến lược kinh doanh định hướng khách hàng, là quy trình kinh doanh và là quá trình ứng dụng công nghệ. Quan điểm về CRM không thống nhất có thể xuất phát từ quan điểm hoặc các khía cạnh quan tâm khác nhau của các nhà nghiên cứu. Các quan điểm khác nhau về CRM phản ánh sự khác nhau về vai trò, trọng tâm chú ý và phạm vi hoạt động của hệ thống CRM.

Trong mỗi công trình nghiên cứu, các nhà nghiên cứu đã xây dựng mô hình CRM để ứng dụng triển khai cho các tổ chức/doanh nghiệp. Điển hình với một số mô hình như: Mô hình quản lý khách hàng Qci (Hewson và cộng sự, 2002). Nhóm tác giả đã mô tả mô hình quản lý khách hàng gắn liền với từ “quan hệ”. Trung tâm của mô hình mô tả một loạt các hoạt động mà các doanh nghiệp cần thực hiện để thu hút và giữ chân khách hàng. Mô hình nhấn mạnh con người thực hiện quá trình tương tác, lưu trữ CSDL khách hàng và sử dụng CNTT để hỗ trợ cho những hoạt động đó; mô hình chuỗi giá trị CRM (Buttle, 2004) bao gồm 5 giai đoạn chính và 4 điều kiện hỗ trợ hướng tới mục tiêu cuối cùng là gia tăng lợi nhuận cho khách hàng. Năm giai đoạn chính của CRM chính là 5 nhân tố được sử dụng để phân tích CRM; mô hình quá trình CRM (Payne, 2005) đã được xây dựng với 5 nội dung chính: Quá trình phát triển chiến lược, quá trình tạo giá trị, quá trình tích hợp đa kênh, quá trình đánh giá hoạt động, quá trình quản lý thông tin. Hai quá trình đầu thể hiện CRM chiến lược, quá trình tích hợp đa kênh thể hiện CRM chức năng, quá trình quản lý thông tin là CRM phân tích; mô hình CRM hoàn chỉnh (Gartner, 2001), để thực hiện triển khai CRM thành công các doanh nghiệp cần phải hoàn thiện tám lĩnh vực: Tầm nhìn CRM, phát triển chiến lược CRM, thiết kế trải nghiệm khách hàng có giá trị, hợp tác trong và ngoài tổ chức, quản lý chu kỳ đời sống khách hàng, quản lý thông tin, thực hiện CNTT và phát triển thước đo sự thành công và thất bại của CRM; mô hình IDIC( Peppers và Rogers, 2004), các tác giả đã tập trung vào phương pháp tiếp cận khách hàng cá nhân và các bước trong mô hình đảm bảo việc tạo ra giá trị lẫn nhau và mối quan hệ. Nội dung của mô hình được cụ thể hóa thông qua các khía cạnh: nhận diện khách hàng, tìm kiếm sự khác biệt giữa các khách hàng, tương tác với khách hàng, cá biệt hóa theo từng đơn vị khách hàng.

*Thứ hai, về thành phần CRM.* CRM đã được nghiên cứu, tổng hợp từ các quan điểm lý thuyết khác nhau và đã nhận được sự chú ý đáng kể của các nhà nghiên cứu. Các lý thuyết được sử dụng để xác định các thành phần CRM bao gồm: Lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV) (Halawi và cộng sự, 2005; Coltman, 2007; Keramati và cộng sự, 2010; Wang và Feng, 2012) và lý thuyết marketing quan hệ (RM) (Berry, 1995; Shrivastava và Kale, 2003; Jayachandran và cộng sự, 2005;) và lý thuyết quản trị sự thay đổi (CM) (Chen và Popovich, 2003; Kim và cộng sự, 2004); Mendoza và cộng sự, 2007; Mohammad Almotairi, 2008).

Với lý thuyết RBV, các nghiên cứu hiện có về CRM bao gồm: Keramati và cộng sự (2010); Coltman và cộng sự (2010), Wang và Feng (2012); Alamgir và Shasuddoha (2015). Mỗi công trình nghiên cứu, các tác giả đã tập trung xây dựng mô hình nghiên cứu mức độ tác động của các yếu tố nguồn lực đến kết quả triển khai CRM. Với nghiên cứu của Coltman và các cộng sự (2010), đã xem xét tác động của các yếu tố nguồn lực con người, công nghệ và ảnh hưởng của triển khai CRM đối với kết quả hoạt động của công ty bằng cách sử dụng mô hình cấu trúc phân cấp. Alamgir và Shasuddoha (2015), đã chứng minh rằng sự hiểu biết rõ ràng

về các yếu tố thành công của CRM là tiền đề cho việc triển khai CRM hiệu quả. Quan điểm dựa trên nguồn lực tập trung vào các nguồn lực hữu hình và vô hình của tổ chức như nhân viên, công nghệ, mối quan hệ, kiến thức khách hàng.

Như vậy, với các nghiên cứu về CRM dựa trên lý thuyết RBV đã chỉ ra các nguồn lực bao gồm: yếu tố con người và công nghệ. Mặc dù RBV đã thể hiện được sự thuyết phục trên các tài liệu, nhưng nó cũng có một số hạn chế. Vì RBV giả định rằng các nguồn lực luôn được sử dụng đúng cách và cho mục đích sử dụng tốt nhất, nên nó nói rất ít về cách triển khai các nguồn lực này. Chính vì vậy RBV đã không giải thích được lượng nguồn lực thực tế cần thiết cho một lượng kết quả nhất định. Thêm vào đó, với lý thuyết RBV mới chỉ kiểm tra một số biến số nội sinh để nâng cao kết quả của doanh nghiệp mà bỏ qua yếu tố trung gian hoặc tác động điều tiết của các yếu tố môi trường bên ngoài và các thuộc tính của doanh nghiệp lên mối quan hệ giữa kết quả CRM và kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Với lý thuyết RM, các nhà nghiên cứu (Reinartz và cộng sự, 2004; Jayachandran và cộng sự, 2005; Geigenmüller và cộng sự, 2012) đã chỉ ra rằng CRM được xây dựng dựa trên nền tảng của RM. Do có những cơ sở chung giữa RM và CRM nên đôi khi chúng đã được gọi thay thế cho nhau trong các tài liệu nghiên cứu (Parvatiyar và Sheth, 2000). Gummesson (2008) đã chỉ ra rằng RM là thái độ của tổ chức, trong khi CRM là công cụ được sử dụng để thực hiện thái độ đó. RM tập trung vào tất cả các mối quan hệ bao gồm khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và các trung gian, CRM chỉ tập trung vào việc quản lý các mối quan hệ với khách hàng cuối cùng. Do vậy, CRM đã trở thành một lĩnh vực marketing riêng biệt.

Khi nghiên cứu CRM dựa trên nền tảng lý thuyết RM, các nhà nghiên cứu thường tập trung vào thành phần công nghệ để quản lý khách hàng. CRM được khai thác từ mong muốn kết hợp giữa trung tâm trợ giúp, hỗ trợ khách hàng, ERP và trung tâm khai thác dữ liệu. Do đó, triển khai CRM chủ yếu được nhìn nhận bị ảnh hưởng bởi những tiến bộ trong CNTT, hệ thống quản lý dữ liệu, phân tích cải tiến, truyền thông nâng cao, tích hợp hệ thống và áp dụng internet (Greenberg, 2001).

Với lý thuyết CM, Chen và Popovich (2003) cho rằng để triển khai CRM thành công đòi hỏi phải thay đổi quy trình kinh doanh theo định hướng chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm. Khi nghiên cứu thành phần CRM dựa trên lý thuyết CM, các nhà nghiên cứu thường tập trung sự chú ý của mình vào sự thay đổi trong từng giai đoạn của quá trình thay đổi, đặc biệt là giai đoạn thực hiện sự thay đổi. Do đó, yếu tố nguồn lực con người hoặc quy trình kinh doanh (Chen và Popovich, 2003; Kim và cộng sự, 2004; Mendoza và cộng sự, 2007; Mohammad Almotairi, 2008) được chú ý hơn cả. Các nghiên cứu về việc lập kế hoạch cho sự sẵn sàng thay đổi hoặc cách thực hiện và quản lý, duy trì sự thay đổi tổ chức còn rất hạn chế.

Như vậy, mặc dù các nhà nghiên cứu đã phát triển các lý thuyết khác nhau cho CRM, các định nghĩa này có liên quan chặt chẽ với nhau, tuy nhiên có một sự chấp nhận chung giữa các nhà nghiên cứu về việc phân loại các thành phần CRM. CRM bao gồm

ba thành phần chính: Công nghệ, con người, và quy trình (Ali và Alshawhi, 2003). Sự đóng góp của mỗi thành phần là khác nhau tùy theo cấp độ của việc thực hiện CRM. Qua tổng quan tài liệu, các lý thuyết nghiên cứu đã chỉ ra các yếu tố trong thành phần con người bao gồm: lãnh đạo, nhân viên và sự thay đổi trong tư duy định hướng chiến lược; quy trình: liên quan đến xây dựng mối quan hệ, kiến thức hiểu biết về khách hàng và duy trì mối quan hệ và công nghệ: hỗ trợ tương tác, khai thác thông tin và quản lý mối quan hệ. Tuy nhiên, các nghiên cứu mới chỉ tập trung nhìn nhận từ các lý thuyết riêng lẻ, từng lĩnh vực kinh doanh cụ thể, do đó các kết quả thu được có thể không được sử dụng để khái quát hóa cho các lĩnh vực khác của nền kinh tế hoặc các quốc gia khác. Nguồn tài liệu nghiên cứu tích hợp cả 3 lý thuyết RBV, RM và CRM để đánh giá sự ảnh hưởng của các yếu tố đến triển khai CRM còn hạn chế, tách biệt.

*Thứ ba*, bàn về quy trình CRM. Quy trình có thể được định nghĩa là cách thức mà mọi thứ được thực hiện trong một doanh nghiệp (Buttle, 2004; Lo, Stalcup và cộng sự, 2009), 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. 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 (Srivastava và cộng sự, 2000; Ragins và cộng sự, 2003). Theo Buttle (2004); Ragins và cộng sự (2003); Rababah (2011) đã chỉ ra rằng 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: Ragins và cộng sự (2003) cho rằng 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 CRM*: Trong bước này có ba lĩnh vực quyết định quan trọng: xác định mục đích (hoặc các mục tiêu) của việc tham gia vào CRM; lựa chọn các bên (hoặc đối tác) đối với các chương trình CRM thích hợp; và phát triển các chương trình (hoặc kế hoạch hoạt động quan hệ) để gắn kết mối quan hệ với khách hàng; (2) *Quản lý triển khai chiến lược CRM*: có một số vấn đề phải được giải quyết khi thực hiện triển khai CRM bao gồm: Cấu trúc CRM, đặc điểm kỹ thuật công nghệ, mô hình giao tiếp tương tác, quá trình lập kế hoạch, liên kết quy trình, tạo động lực cho nhân viên; (3) *đo lường kết quả CRM*: Đánh giá định kỳ các kết quả trong CRM là cần thiết để đánh giá 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 hoạt động 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); (4) *sự phát triển*: Trong mọi trường hợp, các doanh nghiệp phải đưa ra một số quyết định về sự phát triển của CRM. Chúng bao gồm các quyết định liên quan đến việc tiếp tục, chấm dứt, tăng cường và sửa đổi mối quan hệ. 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. Bắt đầu với giai đoạn trước khi triển khai CRM, tổ chức phải có được sự hỗ trợ của lãnh đạo cao nhất trước khi tham gia vào quá trình thực hiện triển khai CRM. Dựa trên việc đạt được cam kết đầy đủ của lãnh đạo cao nhất, quy trình có thể tiến hành đánh giá mức độ sẵn sàng của tổ chức về mặt nhân lực, công nghệ và năng lực tổ chức để triển khai CRM. Do đó, chiến lược CRM cần được phát triển, phù hợp và truyền đạt cho nhân viên. Tiếp theo đó là quá trình thực hiện triển khai CRM. Chiến lược CRM nên được thực hiện bằng cách triển khai tập trung vào các yếu tố thành công của CRM đó là công nghệ, quy trình và con người. Bước cuối cùng của quy trình triển khai tập trung vào việc đo lường tác động của việc triển khai CRM về mặt tài chính và kết quả marketing để đảm bảo thực hiện các mục tiêu của chiến lược CRM và đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài có thể có khác.

Như vậy, quy trình CRM định hướng khách hàng bao gồm việc xây dựng một cái nhìn duy nhất về khách hàng trên tất cả các kênh tương tác và sự phân phối thông tin khách hàng cho các chức năng hướng tới khách hàng. Quan điểm này chỉ nhấn mạnh về tầm quan trọng của việc điều phối thông tin theo thời gian và các kênh tương tác để quản lý toàn bộ mối quan hệ khách hàng một cách hệ thống.

Với quy trình CRM định hướng theo chức năng, dựa trên cách tiếp cận tổng thể của 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*. Các chiến lược khác biệt được phát triển để đối phó với phân đoạn khách hàng dựa trên lợi nhuận của họ; (2) *thiết lập các mục tiêu của khách hàng* được thực hiện nhằm mục đích đạt được sự hài lòng, lòng trung thành và giá trị khách hàng; (3) *đánh giá sự sẵn sàng của tổ chức* được thực hiện thông qua việc chuyển đổi tổ chức tập trung vào khách hàng hơn là sản phẩm, đảm bảo cam kết và hỗ trợ quản lý, lập kế hoạch cho triển khai hệ thống CRM; (4) *sắp xếp, điều chỉnh tổ chức phù hợp với các mục tiêu CRM* có thể bao

gồm thay đổi các quá trình cơ bản trong tổ chức hoặc một sự chuyển đổi cơ bản trong văn hóa tổ chức (lấy sản phẩm làm trung tâm để lấy khách hàng làm trung tâm); (5) *thực hiện các chương trình CRM*, trong đó tập trung vào việc thực hiện chiến lược khác biệt cho từng phân đoạn khách hàng bằng các chương trình cụ thể; (6) *đo lường hiệu quả chương trình CRM* được thực hiện thông qua việc phát triển một bộ số liệu được cho là để đo lường việc đạt được mục tiêu của khách hàng, đo lường sự đóng góp của từng chương trình riêng lẻ cho đến CRM tổng thể, đo lường đóng góp của mỗi chương trình trong việc nâng cao khả năng dữ liệu của tổ chức và đo lường tiềm năng để cải thiện các chương trình trong tương lai.

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.

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. Để đảm bảo việc áp dụng và triển khai CRM thành công, các doanh nghiệp cần hiểu các cấp độ khác nhau của quy trình CRM và các hoạt động tích hợp giữa các quy trình CRM ở mỗi cấp độ. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng nên hiểu nhu cầu tái cấu trúc quy trình kinh doanh và quản lý hiệu quả sự thay đổi có thể đi kèm với bất kỳ quy trình CRM nào.

*Thứ tư*, tiêu chí đo lường CRM. CRM là lĩnh vực được nghiên cứu rộng rãi, phần lớn các nghiên cứu tập trung vào việc triển khai CRM (Mendoza và cộng sự, 2007; Reinartz và cộng sự, 2004). Thông qua các công trình nghiên cứu, các nhà

nghiên cứu đã chỉ ra rằng kết quả CRM bị ảnh hưởng bởi việc triển khai (Akroush và cộng sự, 2011; Devinney và Midgley, 2011). Sự hiểu biết rõ ràng về các yếu tố thành công của CRM là điều kiện tiên quyết để đạt được triển khai CRM thành công. Vì vậy các mối quan tâm chính của các nhà nghiên cứu tập trung vào việc tìm kiếm các yếu tố ảnh hưởng đến việc triển khai CRM bao gồm những thách thức (Bull, 2003), các yếu tố thành công quan trọng (Bohling và cộng sự, 2006; King và Burgess, 2008; Mendoza và cộng sự, 2007), sự thích ứng công nghệ (Law và cộng sự, 2013) và những sai lầm trong việc triển khai CRM (Davids, 1999).

Những nhân tố ảnh hưởng đến sự thành công trong triển khai CRM được xác định như: Sự hỗ trợ nhà quản lý cấp cao, chiến lược CRM, khả năng quản trị tri thức, chia sẻ dữ liệu, công nghệ, thay đổi văn hóa định hướng khách hàng, khả năng thay đổi quy trình, sự thống nhất trong hệ thống (King và Burgess, 2008; Khelif và Jallouli, 2014; Rakiki và cộng sự, 2018) hay công nghệ, quy trình, con người (Roh và cộng sự, 2005; Arab và cộng sự, 2010). Theo Smith (2006), muốn thành công thì phải hiểu được nguyên nhân gây thất bại khi triển khai CRM. Việc triển khai CRM là một nhiệm vụ phức tạp và đầy thách thức, bởi vì nó thay đổi toàn bộ quy trình hoặc cách thức hoạt động của doanh nghiệp. Khoảng 65% các doanh nghiệp thất bại khi triển khai CRM (Chen và Popovich, 2003; Franka Piskar và Armand Faganel, 2009;). Mendoza và cộng sự (2007) đã liệt kê những lý do chính dẫn đến sự thất bại của việc triển khai CRM: thay đổi tổ chức (29%), chính sách/sức ỳ của công ty (22%), ít hiểu biết về CRM (20%) và kỹ năng CRM kém (6%) là những lý do chính dẫn đến thất bại của CRM.

Tuy nhiên, phần lớn các cuộc thảo luận về sự thất bại của CRM liên quan đến việc đánh giá thấp sự phức tạp của nó, xem hoạt động này chỉ là đầu tư phần mềm công nghệ (Reinartz và cộng sự, 2004; Chen và Popovich, 2003). Bên cạnh đó, hầu hết các triển khai CRM thất bại do tầm nhìn, mục tiêu không rõ ràng (Radha, 2013).

Theo Nastaran Mohammadhossein và Nor Hidayati (2012), triển khai CRM thành công phải được thể hiện bằng việc giảm chi phí, bao gồm cả chi phí quản lý và chi phí liên quan đến khách hàng. Bởi chi phí giành được khách hàng mới cao hơn gấp 5-6 lần so với việc duy trì khách hàng hiện tại. Chen và Popovich (2003) cho rằng việc giải quyết một cách nhanh chóng, giảm thời gian đáp ứng các nhu cầu của khách hàng phải được xem xét như một tiêu chí đánh giá sự thành công của CRM. Cải thiện chất lượng sản phẩm dịch vụ, tăng cường dịch vụ được cá nhân hóa để gia tăng xu hướng khách hàng quay lại và thúc đẩy khách hàng mua nhiều hơn cũng là các tiêu chí được Vijay Pal Dhaka và Pooja Nahar (2014) đề cập trong nghiên cứu. Ngoài ra, theo Hsin Chang (2007), CRM thành công cung cấp các giao dịch hiệu quả và nhanh chóng tạo điều kiện cho nhân viên tương tác với khách hàng tốt hơn.

Tuy nhiên, triển khai CRM thành công chưa phải mục đích cuối cùng của doanh nghiệp. Theo Faed (2010) nhấn mạnh mục đích của CRM là duy trì, giữ chân và tăng lòng trung thành của khách hàng. Do đó, triển khai thành công CRM chỉ là

yếu tố trung gian để đạt được kết quả cuối cùng của CRM. Vì vậy, các nhà nghiên cứu cũng tập trung hướng nghiên cứu vào việc xây dựng các tiêu chí để đo lường, đánh giá kết quả hoạt động đầu ra của CRM. Nhiều thang đo đã được phát triển để đo lường các khía cạnh khác nhau của CRM. Theo David Norton và Kaplan (1999) đã đề xuất khung đo lường kết quả đầu ra của CRM bằng thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC). Với BSC, CRM được đo lường bởi bốn khía cạnh khác nhau đó là: *quan điểm tài chính* (đo lường mục tiêu tài chính), *quan điểm quá trình* (tập trung vào hiệu quả nội bộ), *quan điểm khách hàng* (cho thấy sự phát triển liên quan đến khách hàng) và cuối cùng là *quan điểm sự đổi mới* (phản ánh sự đổi mới và học hỏi) của doanh nghiệp. BSC là một khung đo lường có thể được tùy chỉnh để phù hợp với các yêu cầu khác nhau trong doanh nghiệp. Kim và cộng sự (2004) đã đề xuất một BSC cụ thể của kết quả CRM, nắm bắt được các lợi ích khác nhau của CRM. Bốn quan điểm của BSC dành riêng cho CRM là: quan điểm *Giá trị khách hàng* (đo lường lợi ích tài chính thu được từ khách hàng), quan điểm về *Sự hài lòng của khách hàng* (đo lường mức độ hài lòng đạt được bởi các sản phẩm và dịch vụ), quan điểm *Tương tác với khách hàng* (đo lường sự xuất sắc trong hoạt động của các quy trình nội bộ và quản lý đa kênh) và quan điểm *Kiến thức khách hàng* (đo lường chất lượng phân tích kiến thức và dữ liệu về khách hàng). Với Sin và cộng sự (2005) đã phát triển và xác nhận một thang đo lường trạng thái thích ứng với CRM trong các công ty tài chính thông qua các khía cạnh tập trung vào khách hàng chính, tổ chức CRM, quản lý tri thức và CRM dựa trên công nghệ. Akroush và cộng sự (2011) đã xem xét mức độ phổ biến của thang đo được phát triển bởi Sin và cộng sự (2005) và mở rộng quy mô sang lĩnh vực dịch vụ. Chen và Popovich (2003) cho rằng CRM tập trung chính vào việc giữ chân khách hàng. Đồng tình với quan điểm này, Ryals (2005) đã sử dụng tiêu chí giá trị lâu dài của khách hàng (CLV – Customer, lifetime, value) để đo lường CRM trong lĩnh vực dịch vụ. Trong khi Mithas và cộng sự (2005) xác định tác động của triển khai CRM đối với kiến thức khách hàng và sự hài lòng. Bhattacharya (2011) đã chỉ ra trong nghiên cứu rằng để đo lường kết quả hoạt động của CRM thì không thể bỏ qua tiêu chí về lòng trung thành của khách hàng. Wu và Li (2011) cũng đã thực hiện nghiên cứu điều tra tác động của CRM. Họ phát hiện ra rằng CRM có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng mối quan hệ và giá trị thời gian sống của khách hàng. Ngoài ra, kết quả triển khai CRM có thể ảnh hưởng tích cực đến việc ghé thăm lặp lại và truyền miệng. Theo Sarmaniotis và cộng sự (2013), hệ thống CRM có thể mang lại lợi ích to lớn cho một tổ chức và bằng cách này, tổ chức có thể đạt được bán hàng chất lượng thông qua phân đoạn khách hàng tốt hơn, tùy chỉnh các sản phẩm và dịch vụ của họ bằng cách đảm bảo sự trung thành và duy trì khách hàng lâu dài.

*Thứ năm*, về phương pháp nghiên cứu và góc độ tiếp cận. Trong các nghiên cứu, các nhà nghiên cứu đã tiếp cận dưới cả hai góc độ quản trị kinh doanh (Reinart, và cộng sự, 2004; Bull, C. 2003; Buttle, 2004; Payne, 2005); và quản lý kinh tế (Farris, 2010; Soudgar, 2011). CRM được đánh giá theo phương pháp nghiên cứu

hỗn hợp cả định tính và định lượng. Phương pháp nghiên cứu định tính với phương pháp thu thập dữ liệu là phỏng vấn sâu. Phương pháp định lượng bao gồm khảo sát và bảng câu hỏi như khảo sát qua thư, khảo sát qua điện thoại, khảo sát điện tử (khảo sát trực tuyến) ... Phương pháp chủ yếu được sử dụng để xử lý dữ liệu đó là phần mềm SPSS với các phiên bản từ 19.0 đến phiên bản 22. Trong quá trình phân tích có sử dụng phân tích thông qua nhân tố khám phá (EFA) và phân tích nhân tố xác nhận (CFA), hệ số tương quan ANOVA, ((Tauseef Ahmad, 2012; Maduka Udunuwara, 2015; Choi Sang và cộng sự, 2017). Ngoài ra một số nghiên cứu có sử dụng cả phần mềm Excel để phân tích tổng hợp dữ liệu.

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 nghiên cứu điển hình về tài chính, bảo hiểm, bán lẻ, cụ thể như: Nguyễn Hoài Long (2013), nội dung nghiên cứu về CRM trong luận án bao gồm: chiến lược CRM và các nội dung, quy trình thực hiện CRM. Thông qua việc sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp giữa định tính và định lượng, luận án đã thực hiện nghiên cứu trên cả hai đối tượng là các doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam và khách hàng tham gia bảo hiểm vật chất xe cơ giới. Đề tài đã phát hiện mức độ mong muốn của khách hàng về hoạt động CRM trong kinh doanh bảo hiểm vật chất xe cơ giới của các công ty bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam trên các nhóm yếu tố: chất lượng thông tin khách hàng nhận được trước khi tham gia bảo hiểm, chất lượng thực hiện các cam kết của công ty bảo hiểm, các hoạt động hỗ trợ và chăm sóc khách hàng thường xuyên, chất lượng các hoạt động của công ty bảo hiểm khi có phát sinh tổn thất, chất lượng nhân sự của công ty bảo hiểm (so sánh giữa các nhóm khách hàng đã từng phát sinh tổn thất và khách hàng chưa từng phát sinh tổn thất).

Trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng, Nguyễn Văn Thủy (2015) với nghiên cứu được thực hiện dựa trên cơ sở của phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, sự kết hợp giữa phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng nhằm xác định và kiểm định các nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp eCRM, kiểm định mối quan hệ giữa triển khai thành công giải pháp eCRM tới hiệu quả quan hệ khách hàng tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. Luận án đã xây dựng mô hình CRM trong ngân hàng bao gồm 7 nhân tố tác động đến triển khai thành công giải pháp eCRM tại các ngân hàng thương mại Việt Nam theo thứ tự: Chiến lược eCRM, cam kết của lãnh đạo cấp cao, dữ liệu, đội dự án eCRM của ngân hàng, đội ngũ tư vấn, hạ tầng công nghệ, văn hóa ngân hàng. Nghiên cứu cũng tìm ra được 01 mối liên hệ mới được kiểm chứng trong

các ngân hàng thương mại Việt Nam đó là tác động thuận chiều của triển khai thành công giải pháp eCRM tới hiệu quả quan hệ khách hàng. Cũng trong lĩnh vực ngân hàng, Đỗ Giang Nam (2015), đã thực hiện nghiên cứu dựa trên nền tảng lý thuyết về tiếp cận tương tác IMP của Ford (1998), vốn ban đầu được áp dụng cho các mối quan hệ kinh doanh trên thị trường công nghiệp. Sau đó được mở rộng sang lĩnh vực dịch vụ nói chung và ngân hàng nói riêng. Trong nghiên cứu, tác giả có đưa ra mô hình kiến trúc hệ thống CRM phổ biến tại các ngân hàng thương mại bao gồm 4 phần: Quản trị tương tác khách hàng, quản trị nội bộ, quản trị CSDL khách hàng và quản trị hệ thống CNTT. Trên cơ sở này, tác giả có đề xuất mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp bao gồm 3 yếu tố: Môi trường tương tác, nền tảng quan hệ, quá trình tương tác. Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính nhằm thực hiện thu thập các dữ liệu thứ cấp và phỏng vấn sâu các chuyên gia để phát triển mô hình nghiên cứu. Thêm vào đó, nghiên cứu điển hình cũng được áp dụng thông qua việc nghiên cứu mối quan hệ giữa ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) với công ty Hà Phong để hiểu rõ bản chất, mô hình và xu hướng vận động của mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu của luận án chỉ ra mối quan hệ kinh doanh giữa ngân hàng và doanh nghiệp gồm năm nội dung cơ bản: môi trường tương tác, quá trình tương tác, nền tảng quan hệ, các giai đoạn phát triển của mối quan hệ và sự thành công của mối quan hệ.

Nghiên cứu về sự tác động của CRM đến sự hài lòng của khách hàng, theo các tác giả Lê Thị Thu Trang và Lưu Tiến Thuận (2017), với nghiên cứu được thực hiện điển hình tại các siêu thị lớn ở Cần Thơ, cụ thể Metro, Coopmart, Vincom, Lotte và Big C. Dữ liệu thu thập được phân tích định lượng thông qua các phân tích độ tin cậy, phân tích nhân tố, kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích hồi quy tuyến tính. Kết quả chỉ ra rằng, thang đo CRM có 5 thành phần: hàng hóa, trưng bày, tương tác, quan hệ và giải quyết. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy các nhân tố CRM ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của khách hàng, qua đó tác động đến lòng trung thành. Xét về mặt học thuật, nghiên cứu đã đóng góp và làm giàu lý thuyết về thang đo CRM bằng cách bổ sung vào nó một hệ thống thang đo CRM ngành bán lẻ bao gồm 4 thành phần: Chất lượng dịch vụ, tương tác, quan hệ và giải quyết. Về mặt thực tiễn, nghiên cứu đề ra một số hàm ý quản trị giúp cho doanh nghiệp bán lẻ, cụ thể là các siêu thị tại thành phố Cần Thơ cần quan tâm để có thể thu hút và duy trì quan hệ khách hàng. Bên cạnh những đóng góp, nghiên cứu hiện tại chỉ mới nghiên cứu ảnh hưởng của CRM đến lòng trung thành của các siêu thị lớn tại thành phố Cần Thơ.

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, thông qua tổng quan các công trình nghiên cứu về CRM có thể thấy rằng nguồn tài liệu về CRM rất phong phú, đa dạng. Tuy nhiên khái niệm

CRM vẫn còn tồn tại nhiều quan điểm khác nhau, mỗi nghiên cứu CRM được dựa trên một nền tảng lý thuyết riêng lẻ, tài liệu nghiên cứu việc tích hợp các lý thuyết trong nghiên cứu về CRM còn hạn chế. Bên cạnh đó, khung nghiên cứu và tiêu chí đo lường kết quả CRM được xây dựng chỉ phù hợp cho từng lĩnh vực, ngành kinh doanh cụ thể. Do vậy chưa có tính khái quát cao.

### ***1.1.3. Những nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng trong khách sạn***

Nghiên cứu về CRM đã được các nhà nghiên cứu thực hiện trong các ngành dịch vụ khác nhau. Có thể kể đến một vài lĩnh vực như ngân hàng và tài chính (Akroush và cộng sự, 2011; Chiu, và cộng sự 2005), chăm sóc sức khỏe (Chahal, 2010; Chahal và Kumari, 2011), du lịch (Siu và cộng sự, 2013; Vogt, 2010) và các thành phần khác nhau trong chuỗi du lịch, chẳng hạn như các tổ chức điểm đến (Fyall và cộng sự, 2003), hãng hàng không (Chiang, 2014; Wang, 2014), nhà hàng (Kim và cộng sự, 2006). Trong kinh doanh khách sạn, điển hình với một số nghiên cứu (Sin và cộng sự, 2005; Sigala, 2005; Lo và cộng sự, 2010; Akroush và cộng sự, 2011; Luck và Lancaster, 2013).

Khái niệm CRM trong khách sạn cũng được các nhà nghiên cứu tiếp cận với nhiều khía cạnh khác nhau. Trong hoạt động kinh doanh khách sạn, CRM là chiến lược để nhận diện, thu hút và gia tăng giá trị của khách hàng (Sigala, 2005); với (Parimal H. Vyas và cộng sự, 2011; Janet Wong, 2010; Sarmaniotis và cộng sự, 2013), CRM trong khách sạn lại là một quá trình của sự kết hợp tất cả các hoạt động để có được khách hàng bằng cách hiểu, thực hiện các yêu cầu của họ để giữ chân họ theo cách đáp ứng tốt nhất những mong đợi và tối đa hóa được giá trị họ sẽ mang lại cho khách sạn. Mặc dù tồn tại những quan điểm khác nhau về CRM trong khách sạn, tuy nhiên các nhà nghiên cứu đều chỉ ra rằng việc triển khai CRM trong khách sạn là một quá trình được xác định dựa trên hiệu quả của các chiến lược giao tiếp khách hàng, chiến lược marketing có lợi nhuận và cơ sở hạ tầng CNTT, cơ cấu tổ chức phù hợp nhằm nâng cao chất lượng mối quan hệ và giá trị trọn đời của khách hàng, cải thiện sự hài lòng và hiệu quả kinh doanh của khách sạn (Wu và Lu, 2012; Wu và Hung, 2007; Kanchan1 và Dr. Aditi Sharma, 2015).

Tương tự như nghiên cứu về mặt lý luận, nghiên cứu CRM trong bối cảnh khách sạn cũng tập trung chủ yếu vào các khía cạnh liên quan đến triển khai. Với sự thành công, hạn chế của việc triển khai CRM trong lĩnh vực khách sạn (Lo và cộng sự, 2010; Luck và Lancaster, 2003), xu hướng tập trung vào triển khai CRM được các nhà nghiên cứu cho rằng hợp lý. Trọng tâm của nghiên cứu triển khai CRM là cải thiện việc triển khai (Sarmaniotis và cộng sự, 2013; Singala, 2005). Theo Sarmaniotis và cộng sự (2013) dựa trên lý thuyết về quản trị sự thay đổi đã xác định ảnh hưởng của việc cam kết, hỗ trợ từ cấp quản lý cao nhất, đào tạo và tạo động lực cho nhân viên cùng với cấu trúc tổ chức và các quy trình trong việc triển khai CRM. Cũng theo tác giả đã xác định chiến lược giao tiếp khách hàng hiệu quả, chiến lược marketing có lợi và cơ sở hạ tầng CNTT, chiến lược tổ chức phù hợp và hỗ trợ quản trị là những yếu tố chính ảnh hưởng đến việc triển khai CRM. Sigala (2005) chủ yếu nhấn mạnh đến khả năng CNTT trong việc triển khai CRM.

Khi triển khai nghiên cứu CRM trong khách sạn, các nhà nghiên cứu đã xây dựng mô hình các yếu tố tác động đến triển khai CRM như mô hình tích hợp CRM trong hoạt động của khách sạn của Sigana (2005) cho rằng việc triển khai CRM thành công đòi hỏi sự quản lý và liên kết của ba quy trình quản lý: CNTT và truyền thông (ICT), mối quan hệ (nội bộ và bên ngoài) và quản lý tri thức; (Lo và cộng sự, 2010) với mô hình CRM tại các khách sạn ở Hồng Kông. Trong nghiên cứu này, các tác giả đã xây dựng một phiên bản sửa đổi của mô hình chuỗi giá trị CRM của Buttle. Các nhà nghiên cứu đã loại bỏ thành phần phát triển mạng lưới, bổ sung thêm phần quản lý mối quan hệ nhân viên và giai đoạn đánh giá, kiểm soát CRM; mô hình ảnh hưởng của CRM đến hiệu quả kinh doanh khách sạn (Abdul Alem Mohammed, 2012). Mô hình đề xuất của nghiên cứu này là mối quan hệ giữa các kích thước CRM, lập kế hoạch marketing, khả năng thực hiện marketing, và hiệu suất của khách sạn. Mô hình của (Abdul Alem Mohammed, 2012) liên quan đến các yếu tố cấu thành của CRM bao gồm định hướng khách hàng, CRM tổ chức, quản lý tri thức và CRM dựa trên công nghệ. Mô hình này được xây dựng dựa trên nghiên cứu trước đây của (Abdullateef và cộng sự, 2010; Chang và cộng sự, 2010; Sin và cộng sự, 2005, Wu và Lu, 2012) trong khi mối quan hệ giữa các biến trong mô hình này dựa trên lý thuyết RBV của (Barney và Delwyn, 2007) đề xuất rằng các tổ chức có nguồn lực có giá trị có thể thực hiện thành công chiến lược kinh doanh để tạo ra lợi thế cạnh tranh và do đó cải thiện hiệu suất của tổ chức.

Như vậy, mỗi quy trình CRM của các khách sạn đều có cách tiếp cận khác nhau. Những quy trình này đã được điều chỉnh, phát triển và kiểm định tại những khoảng thời gian và không gian khác nhau. Và thực tế cho thấy, mỗi nhóm khách sạn được lựa chọn để nghiên cứu có sự khác nhau về vị trí địa lý, tiêu chuẩn, đặc điểm kinh doanh vì vậy quy trình CRM được áp dụng ở các khách sạn này có thể không áp dụng được với các khách sạn khác và cũng không thể cho kết quả phù hợp và chưa có một quy trình hoàn thiện về triển khai CRM cho các khách sạn.

Để đo lường kết quả của CRM, nhìn chung, các đánh giá về kết quả CRM chủ yếu dựa trên ảnh hưởng từ kết quả của việc triển khai CRM (Akroush và cộng sự, 2011; Sin và cộng sự, 2005; Wu và Chen, 2012; Wu và Lu, 2012; Yim và cộng sự, 2004). Chen (2014) đã đo lường kết quả của CRM thông qua hình ảnh doanh nghiệp và chất lượng dịch vụ trong lĩnh vực khách sạn. Với phương pháp tiếp cận định tính, theo Richards và Jones (2008) khuyến nghị đo lường các kết quả của CRM sử dụng các tiêu chí: giá trị công bằng, giá trị thương hiệu và chất lượng mối quan hệ (Richards và Jones, 2008). Một số nhà nghiên cứu đã lưu ý rằng CRM cũng có khả năng tạo ra khách hàng trung thành (Amoako và cộng sự, 2012; Davids, 1999; Zikmund và cộng sự, 2003). Mặc dù các nhà nghiên cứu thường chỉ ra rằng CRM tạo ra lòng trung thành, nhưng lại có rất ít các nghiên cứu tập trung vào tác động của CRM đối với lòng trung thành. Kết quả của CRM trong bối cảnh khách sạn đã được xác định bằng cách sử dụng các biện pháp đa dạng. Chúng bao gồm, lòng trung thành (Amoako và cộng sự, 2012), hiệu quả kinh doanh (Josiassen và cộng sự, 2014; Sin và cộng sự, 2005; Wu và Chen, 2012; Wu và Lu,



2012), chất lượng mối quan hệ và giá trị lâu dài của khách hàng (CLV) (Wu và Li, 2011), cam kết, mua hàng lặp lại và truyền miệng (WOM) (Kim và cộng sự, 2001).

Khi thực hiện nghiên cứu về CRM, các tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu cả định tính và định lượng trên cơ sở nghiên cứu điển hình thực tế (case study).

Về quy trình CRM trong ngành khách sạn điển hình với nghiên cứu của Parimal H. Vyas và cộng sự (2011), “An emperical study of customer relationship management practices in selected hotels of Vadodara city”, *HSB research review*, Vol. 6, No.2, 62-72. Trong bài nghiên cứu, các nhà nghiên cứu đã cố gắng liên hệ lý thuyết CRM với thực tiễn ngành khách sạn để tìm hiểu các hoạt động được thực hành trong khách sạn cũng như kỳ vọng và trải nghiệm của khách hàng về những thực hành đó. Theo tiếp cận của nhóm tác giả, lý thuyết triển khai CRM là một quy trình quản lý bao gồm hoạt động thu hút khách hàng, tương tác với khách hàng để hiểu và đáp ứng các yêu cầu, thông qua các dữ liệu được lưu trữ nhằm giữ chân khách hàng theo cách có thể đáp ứng kỳ vọng. Quy trình CRM được triển khai dựa trên cam kết của các lãnh đạo doanh nghiệp trong việc phát triển và thực hiện các chiến lược quan hệ có ích cho tất cả những người có liên quan. Các nhà nghiên cứu đã chọn nghiên cứu điển hình tại các khách sạn ở thành phố Baroda để biết được nhận thức về CRM giữa các khách hàng và tình hình thực hiện CRM trong ngành khách sạn. Nội dung chính của nghiên cứu là: (1) đo lường và đánh giá các kỳ vọng của khách hàng về CRM tại các khách sạn được lựa chọn khác nhau ở Thành phố Vadodara ở Bang Gujarat; (2) đo lường mức độ hài lòng/không hài lòng của những khách hàng được trải nghiệm về CRM; (3) để đo lường mức độ nhận biết của khách hàng về các loại thực hành CRM; (4) Để thu thập thông tin về các vấn đề mà các khách hàng đang gặp phải trên CRM; (5) Để biết phản hồi của khách hàng về lợi ích của CRM mà họ nhận thấy. Nghiên cứu được thực hiện thông qua việc thu thập dữ liệu bằng các cuộc thảo luận không chính thức và sử dụng bảng câu hỏi có cấu trúc, đo lường và đánh giá tổng thể khách hàng thông qua phương pháp Chi – Square.

Nghiên cứu về ảnh hưởng của việc triển khai CRM đến kết quả hoạt động của các khách sạn điển hình như: Tauseef Ahmad (2012), với nghiên cứu nhằm mục đích điều tra tác động của CRM đối với sự hài lòng, sự tin tưởng, giữ chân của khách hàng đối với khách sạn UMAID BHWAN ở Ấn Độ. Cơ sở lý luận của nghiên cứu dựa trên một số lý luận cơ bản của các nhà nghiên cứu trước đó đã đề cập đến CRM như: Theo Light (2003), CRM là một quá trình quản lý quan hệ khách hàng một cách có tổ chức, có nhiều hoạt động tương tác khác nhau giữa khách sạn với khách hàng được gọi là 'Điểm tiếp xúc'. Đầu vào CRM cần có khách hàng, khách hàng cung cấp và doanh nghiệp phải được nắm bắt theo cách mà nó trở thành thông tin và có thể được thu thập, lưu trữ và sử dụng bởi các quy trình khác nhau trong khách sạn; (Ryals và Knox, 2001; Ryals và Payne, 2001) tham gia vào quy trình triển khai CRM cần có đóng góp của con người và yếu tố công nghệ. Như vậy, kế thừa lý luận cơ bản của các nhà nghiên cứu, tác giả đã đưa ra các yếu tố thành phần CRM bao gồm: Khách hàng, tương tác với khách hàng,

CSDL khách hàng, công nghệ và con người trong tổ chức. Tiêu chí tác giả sử dụng để đo lường mức độ tác động của CRM trong khách sạn bao gồm: mức độ tin tưởng, giữ chân, sự hài lòng. Trong nghiên cứu, tác giả đã sử dụng hai loại dữ liệu sơ cấp và thứ cấp. Dữ liệu thứ cấp đã được thu thập từ các báo cáo hàng năm và tài khoản của các khách sạn thuộc Ấn Độ, sách, tạp chí chuyên ngành, tạp chí định kỳ. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua các câu trả lời nhận được từ phía khách hàng của khách sạn Umaid Bhwan ở Jodhpur. Phương pháp thống kê mô tả đã được sử dụng để tóm tắt đặc điểm của người trả lời. Để xử lý dữ liệu, thống kê suy luận được sử dụng để kiểm tra các giả thuyết nhằm xác định mối quan hệ giữa các biến. Đặc biệt, phân tích tương quan được sử dụng để xác minh mối liên kết của mức khoảng với cấu trúc, trong khi Chi-square được sử dụng để xác nhận mối liên kết giữa các biến danh nghĩa và cấu trúc. Hơn nữa, hệ số Cronbach alpha được sử dụng kiểm tra độ tin cậy. Cuối cùng, công cụ phân tích biến số, phân tích phương sai (ANOVA), đã được sử dụng để xác định tác động của CRM tại khách sạn đối với mức độ tin tưởng, giữ chân, sự hài lòng. Kết quả nghiên cứu cho thấy CRM có ảnh hưởng đến mức độ hài lòng, sự tin tưởng của khách hàng và việc giữ chân khách hàng của Khách sạn Umaid Bhwan.

Tác giả Abdel Fattah Mahmoud Al-Azzam (2016), đã khẳng định rằng do môi trường cạnh tranh trong ngành khách sạn, điều cần thiết là các khách sạn nên áp dụng triển khai CRM để trợ giúp các nhà quản lý khách sạn, nâng cao dịch vụ khách hàng và cải thiện hiệu suất của tổ chức. Cơ sở lý luận của nghiên cứu trên nền tảng các yếu tố thành phần CRM bao gồm: định hướng khách hàng, tổ chức CRM, quản lý tri thức và CRM dựa trên công nghệ. Nghiên cứu được thực hiện điển hình thông qua khảo sát một mẫu gồm 50 khách sạn ở Jordan và sử dụng mối tương quan, hồi quy để phân tích và thử nghiệm. Để đo lường CRM, tác giả đã kế thừa kết quả nghiên cứu của (Mohammed và cộng sự, 2013) để tiếp cận thẻ điểm cân bằng (BSC) để đo lường hiệu quả hoạt động của khách sạn thông qua ba loại: khách hàng (các thước đo quan tâm đến những gì thực sự quan trọng đối với khách hàng); quy trình nội bộ (các biện pháp liên quan đến các quá trình nội bộ quan trọng mà tổ chức phải vượt trội để thực hiện chiến lược); và học tập và quan điểm tăng trưởng: (các biện pháp tập trung vào việc xây dựng cải tiến liên tục liên quan đến sản phẩm và quy trình, và cũng để tạo ra tăng trưởng dài hạn). Trên cơ sở đó, tác giả đã đề xuất các giả thuyết sau: H1. Định hướng khách hàng có ảnh hưởng đến hoạt động của khách sạn; H2. Quản lý tri thức có ảnh hưởng đến hoạt động của khách sạn; H3. Tổ chức CRM có ảnh hưởng đến hoạt động của khách sạn; H4. CRM dựa trên công nghệ có ảnh hưởng đến hoạt động của khách sạn. Kết quả nghiên cứu đã tìm thấy một mối quan hệ tích cực giữa CRM và hiệu quả hoạt động của khách sạn. Tác giả nhận thấy CRM đóng một vai trò quan trọng trong việc thu hút và giữ chân khách hàng đến với khách sạn.

Budiono Hardjono và Lai Pooi San (2017), cũng thực hiện một nghiên cứu nhằm điều tra ý nghĩa của việc triển khai CRM đối với lòng trung thành của khách hàng trong ngành khách sạn. Một cuộc khảo sát có chủ đích với 150 người trả lời của tất cả các

khách sạn được xếp hạng ở Malacca, Malaysia đã được thực hiện. Kết quả cho thấy rằng có mối tương quan đáng kể giữa định hướng khách hàng, tổ chức CRM và quản lý tri thức đối với lòng trung thành của khách hàng trong khi khía cạnh khác của CRM dựa trên công nghệ có ảnh hưởng không đáng kể đến lòng trung thành. Kết quả sẽ giúp các nhà quản trị khách sạn nhận ra những yếu tố quyết định và chiều hướng của CRM góp phần xây dựng lòng trung thành của khách hàng trong ngành khách sạn.

Với mục tiêu phân tích mối quan hệ giữa CRM và sự hài lòng của khách hàng, Simachew Zeleke, A. Prabhu Kumar, (2020), đã thực hiện nghiên cứu nhằm xem xét ảnh hưởng của CRM đến sự hài lòng của khách hàng trong bối cảnh các khách sạn và xác định tầm quan trọng tương đối của các yếu tố thành phần CRM đối với sự hài lòng của khách hàng trong các khách sạn 3 sao trở lên. Cơ sở lý luận của nghiên cứu dựa trên nền tảng lý thuyết CRM của Francis Buttle (2009) với bốn loại CRM để giải thích và xây dựng các định nghĩa của CRM. Đó là: CRM chiến lược, CRM hoạt động, CRM phân tích và hợp tác. Thêm vào đó, tác giả cũng tiếp cận với bốn yếu tố thành phần để triển khai CRM thành công của Fox và Stead, (2001): Chiến lược, con người, quy trình và công nghệ. Để đo lường mức độ tác động của các yếu tố thành phần CRM đến khách sạn, tác giả đã sử dụng tiêu chí sự hài lòng bởi lẽ tăng cường sự hài lòng của khách hàng là một trong những lợi ích và mục tiêu của CRM trong các lĩnh vực kinh doanh khác nhau các tổ chức. Đo lường sự hài lòng của khách hàng phục vụ cho việc đo lường các hành vi khác của khách hàng như lòng trung thành của khách hàng. Nghiên cứu thực hiện điển hình tại 13 khách sạn 3, 4 sao tại Vùng Amhara, Ethiopia. Khu vực được lựa chọn là khu vực có điểm đến du lịch lớn, trong đó có nhiều doanh nghiệp kinh doanh khách sạn. Nguồn dữ liệu thứ cấp phục vụ nghiên cứu bao gồm tài liệu từ sách, tạp chí học thuật và các trang web được sưu tầm, các thông tin sơ cấp được tiến hành thực nghiệm, khảo sát, nghiên cứu trường hợp, nghiên cứu hành động của khách hàng. Một bảng câu hỏi được thiết kế với thang điểm Likert 5 điểm để gửi tới 260 khách lưu trú tại khách sạn, ít nhất một đêm trở lên, trong quá trình thu thập dữ liệu đã được chọn tại thời điểm nhận phòng thông qua lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng. Hệ số tương quan Pearson, ANOVA và mô hình hồi quy bội là phần suy ra của phân tích dữ liệu. SPSS phiên bản 22 đã được áp dụng để nhập dữ liệu và trình bày. Kết quả nghiên cứu cho thấy tất cả các yếu tố cấu thành CRM: con người, chiến lược, quy trình, công nghệ đều có ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng của khách hàng.

Như vậy, với các nghiên cứu điển hình về CRM trong khách sạn các nhà nghiên cứu cũng tập trung vào khai thác quy trình triển khai CRM và ảnh hưởng của nó đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Phần lớn khi thực hiện đo lường kết quả CRM các nhà nghiên cứu đều dựa trên kết quả của việc triển khai CRM và chứng minh rằng triển khai CRM thành công có ảnh hưởng đến kết quả của tổ chức, lòng trung thành khách hàng.

CRM cũng là đề tài nghiên cứu hấp dẫn, thu hút được khá nhiều các nhà nghiên cứu trong nước quan tâm cả về lý luận và thực tiễn. Song có thể thấy, những nghiên cứu có liên quan đến CRM trong khách sạn ở trong nước còn khiêm tốn, có

một số nghiên cứu như: Nguyễn Thanh Bình (2012), tác giả đề cập đến nội dung chính là thực tiễn triển khai CRM trong kinh doanh của các cơ sở lưu trú. Tác giả đã chỉ ra 5 vấn đề tồn tại đó là: Sự khác biệt về mô hình triển khai, việc xác định thị trường mục tiêu, những hoạt động hướng ra bên ngoài, biến động nhân sự CRM, ảnh hưởng của tính mùa vụ. Cuối cùng tác giả có đưa ra một số đề xuất để cải thiện CRM cho các cơ sở lưu trú du lịch tại Việt Nam như: Hướng vào sản phẩm mục tiêu; thu hẹp sự chênh lệch về trình độ, công nghệ; có biện pháp xử lý các đơn vị vi phạm cam kết; thực hiện CRM hướng tới tính bền vững; khắc phục tính mùa vụ.

Nguyễn Thị Nguyên Hồng (2013), tác giả thực hiện nghiên cứu cơ sở lý luận CRM bao gồm hai vấn đề chính đó là: Cấu trúc hệ thống quản trị quan hệ khách hàng bao gồm: Tiếp thị (quản trị chiến dịch tiếp thị, E – marketing, công cụ tự động hóa tiếp thị khác); bán hàng (tự động hóa lực lượng bán hàng, trung tâm trả lời khách hàng, quản trị dây truyền cung ứng, quản trị quan hệ với các đại lý, đối tác); dịch vụ khách hàng (quản trị dịch vụ hỗ trợ, đường dây nóng, quản trị các dịch vụ tại chỗ) và quy trình triển khai quản trị quan hệ khách hàng bao gồm: Xây dựng chiến lược quản trị quan hệ khách hàng của doanh nghiệp dịch vụ; triển khai quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp dịch vụ; kiểm tra, đánh giá CRM trong doanh nghiệp dịch vụ. Đề tài sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính với 2 ngành dịch vụ điển hình là chuỗi siêu thị bán lẻ và kinh doanh khách sạn.

Như vậy, khi nghiên cứu về CRM trong khách sạn, các nhà nghiên cứu cũng có những cách tiếp cận lý luận khác nhau, phương pháp nghiên cứu đa dạng. Dựa trên các lý thuyết về CRM, các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước đã nghiên cứu và phát triển thành những mô hình, quy trình triển khai CRM để áp dụng. Bên cạnh đó, các nhà nghiên cứu tìm ra những nhân tố thành công, thất bại khi triển khai CRM. Do vậy để áp dụng triển khai thành công CRM trong doanh nghiệp cần quan tâm đến các yếu tố công nghệ, quy trình, con người.

Các nghiên cứu về ảnh hưởng của triển khai CRM đến kết quả của doanh nghiệp được nghiên cứu theo 2 khía cạnh. Một là, nghiên cứu ảnh hưởng của triển khai CRM đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và hai là nghiên cứu ảnh hưởng của triển khai CRM đến lòng trung thành khách hàng. Mặc dù các nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng CRM tạo ra lòng trung thành, nhưng lại có rất ít các nghiên cứu tập trung vào tác động của CRM đối với lòng trung thành.

#### **1.1.4. Khoảng trống nghiên cứu**

*Thứ nhất*, các lý thuyết đã được sử dụng để xác định các yếu tố thành phần CRM bao gồm lý thuyết RBV (Halawi và cộng sự, 2005; Keramati và cộng sự, 2010); lý thuyết RM và lý thuyết CM (Chen và Popovich, 2003; Kim và cộng sự, 2004; Mendoza và cộng sự, 2007; Mohammad Almotairi, 2008). Tuy nhiên, số lượng công trình nghiên cứu tích hợp các lý thuyết này còn rất hạn chế, đặc biệt

trong bối cảnh ngành khách sạn và với mỗi cách tiếp cận lý thuyết riêng lẻ, các thành phần chính CRM được xác định khác nhau.

*Thứ hai*, qua tổng quan tài liệu cho thấy có nhiều quan điểm khác nhau về quy trình CRM. Sự khác biệt rộng rãi trong cách tiếp cận CRM khiến các nhà quản lý đã gặp nhiều khó khăn trong khi triển khai quy trình CRM trong thực tiễn. Do đó, cần có các quy trình triển khai CRM cụ thể, phù hợp với bối cảnh ngành khách sạn, một khung nghiên cứu 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 của quy trình CRM.

*Thứ ba*, các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công trong các doanh nghiệp đã được xem xét trong mối quan hệ với các thành phần CRM và được tổng hợp từ các quan điểm lý thuyết khác nhau và đã nhận được sự chú ý đáng kể. Với mỗi quan điểm lý thuyết, các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM được xác định khác nhau và chưa có sự liên kết với các thành phần chính của CRM.

*Thứ tư*, một số nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng CRM cũng có khả năng tạo ra lòng trung thành của khách hàng (Amoako và cộng sự, 2012; Davids, 1999; Zikmund và cộng sự, 2003). Tuy nhiên chỉ có một số ít các nghiên cứu điều tra mối quan hệ tác động của triển khai CRM thành công đối với lòng trung thành.

*Thứ năm*, các công trình nghiên cứu về CRM ở trong nước chủ yếu tập trung khai thác trên lĩnh vực bán lẻ, tài chính, ngân hàng. Số lượng nghiên cứu về CRM của khách sạn còn rất hạn chế, và chưa có công trình nào nghiên cứu CRM của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội.

Từ các khoảng trống được xác định sau quá trình tổng quan tài liệu, các câu hỏi nghiên cứu cần được tập trung giải quyết trong luận án là:

- (1) Quy trình CRM của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội đang được thực hiện như thế nào?
- (2) Những nhân tố nào ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội?
- (3) Triển khai CRM thành công có ảnh hưởng như thế nào đến lòng trung thành khách hàng của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội?
- (4) Những giải pháp nào cần được quan tâm nhằm hoàn thiện CRM của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội?

## **1.2. Cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn**

### **1.2.1. Các lý thuyết nghiên cứu có liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng**

#### **1.2.1.1. Lý thuyết quản trị dựa trên nguồn lực (RBV)**

Lý thuyết RBV được coi là nền tảng lý thuyết trong các nghiên cứu về quản trị. Theo Keramati và cộng sự (2010), nguồn lực được hiểu là tập hợp các yếu tố thuộc quyền sở hữu và kiểm soát của doanh nghiệp. Nó thể hiện năng lực của doanh nghiệp trong quá trình kết hợp có chọn lọc các nguồn lực và được đánh giá là sản phẩm trung gian được tạo ra để nâng cao hiệu năng hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, bản thân rất ít nguồn lực có khả năng sinh lợi trừ khi chúng được tập hợp, gắn kết với nhau để cùng hoạt động hiệu quả, tạo ra lợi thế cạnh tranh nhất định cho doanh nghiệp

Tư tưởng chính của lý thuyết RBV là lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp nằm chủ yếu trong việc doanh nghiệp đó sử dụng hiệu quả một tập hợp các nguồn lực hữu hình hoặc vô hình có giá trị. Các doanh nghiệp trên thị trường khác nhau sẽ sở hữu các nguồn lực khác nhau. Theo RBV, doanh nghiệp sẽ thành công nếu được trang bị các nguồn lực phù hợp nhất và biết phối kết hợp các nguồn lực một cách hiệu quả hơn so với các đối thủ cạnh tranh. RBV tập trung phân tích các nguồn lực bên trong của doanh nghiệp cũng như liên kết các nguồn lực bên trong với môi trường bên ngoài. Theo Barney (1991), để đạt được lợi thế cạnh tranh, các doanh nghiệp phải cạnh tranh trên cơ sở các nguồn lực có giá trị, hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế bằng các nguồn lực khác. Do vậy, theo RBV, lợi thế cạnh tranh liên quan đến sự phát triển và khai thác các nguồn lực và năng lực cốt lõi của doanh nghiệp.

Nguồn lực trong doanh nghiệp được phân chia thành 3 dạng cơ bản: nguồn lực vật chất gồm: công nghệ, cơ sở vật chất và công cụ, phương tiện, nguồn nguyên liệu; nguồn lực con người gồm: kinh nghiệm, trí thông minh, mối quan hệ, đặc tính bên trong các cá nhân nhà quản lý và nhân viên; nguồn lực tổ chức gồm: hệ thống kế hoạch, kiểm soát và phối hợp, các quan hệ giữa các nhóm trong doanh nghiệp và với môi trường bên ngoài.

Lý thuyết RBV được sử dụng trong các nghiên cứu về CRM vì theo Coltman (2010), RBV cung cấp quan điểm đa chiều về CRM, nó cố gắng liên kết các nguồn lực và khả năng sẵn có để nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp. Các ứng dụng khác nhau dựa trên nguồn lực đã làm cho nó trở thành quan điểm lý thuyết chi phối trong CRM. Các mối quan hệ với khách hàng được coi là nguồn lực con người quan trọng (Bharadwaj và cộng sự 1993) có thể ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động của doanh nghiệp. Khách hàng là nguồn lực quý giá và hiếm có đối với công ty nơi mà mối quan hệ với khách hàng rất khó tái tạo. Các tác giả cũng nhấn mạnh rằng mối quan hệ sẽ cho phép các doanh nghiệp đạt được các lợi thế như kiến thức, hiểu biết về khách hàng. Các nguồn lực quan hệ có thể là nguồn lợi thế lâu dài vì chúng rất khó phát triển và sao chép. Hơn nữa, theo lý thuyết RBV của doanh nghiệp, CRM được khái niệm hóa như một chức năng nội sinh được xác định về khả năng khai thác và điều phối các nguồn lực như cơ sở hạ tầng công nghệ, nguồn lực con người để đảm bảo kết nối giữa doanh nghiệp, khách hàng và các đối tác.

Như vậy, dựa trên lý thuyết RBV, các nghiên cứu về CRM đã chỉ ra các nguồn lực hữu hình và vô hình của doanh nghiệp tham gia vào triển khai CRM bao gồm: công nghệ CRM, nguồn lực con người. Lý thuyết RBV thường được sử dụng để giải thích các yếu tố ảnh hưởng đến việc sử dụng nguồn lực của doanh nghiệp để nâng cao lợi thế cạnh tranh, cải thiện hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

#### *1.2.1.2. Lý thuyết marketing quan hệ (RM)*

RM là một lý thuyết bắt đầu xuất hiện vào giữa những năm 1980 và việc áp dụng RM đã trở nên nhanh chóng (Callaghan và Shaw, 2001). RM bắt đầu đại diện cho một cách tiếp cận lý thuyết mới (Gronroos, 1994) với một sự thay đổi mô hình trong marketing (Gronroos, 1996) vì nó nhấn mạnh chiến lược giữ chân khách hàng có giá trị.

RM là một lý thuyết thể hiện tư tưởng marketing mới, cung cấp một khuôn khổ thiết yếu để hiểu, giải thích và quản lý các mối quan hệ (Khalili, 2005; MacMillan và cộng sự, 2004). Nó đại diện cho một hiện tượng quan trọng trong trọng tâm của marketing liên tục từ cách tiếp cận giao dịch đến cách tiếp cận quan hệ (Chaston và Mangles, 2003; Roslin và Melewar, 2004). Cụ thể, trọng tâm của RM là xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng (Gronroos, 1994; Rao và Perry, 2002; Sin và cộng sự, 2002).

Có nhiều khái niệm về RM. RM là hình thức xây dựng, phát triển và duy trì mối quan hệ giá trị cao, hiệu quả về chi phí với khách hàng, nhà cung ứng, nhân viên và các đối tác vì lợi ích lâu dài của hai bên (Harker, 1999). Bản chất của RM thể hiện mối quan hệ giữa một tổ chức và khách hàng, được củng cố thông qua các điểm hấp dẫn do nhiều hoạt động marketing mang lại (Berry và cộng sự, 1983), điều này cũng dẫn đến việc giữ chân khách hàng. RM thể hiện các ý nghĩa chiến lược cũng như chiến thuật quan trọng trong một doanh nghiệp (Gronroos, 1996). Landry (1998) định nghĩa RM là một ứng dụng hệ thống CSDL dài hạn của một doanh nghiệp để hiểu hồ sơ của khách hàng và phát triển hơn nữa các mối quan hệ thông qua các kênh giao tiếp khác nhau để cung cấp giá trị và dịch vụ để tạo ra, duy trì và nâng cao giá trị chung giữa doanh nghiệp và khách hàng hoặc các nhóm bên liên quan khác. RM nhấn mạnh quá trình lâu dài, với mục tiêu chuyển giao giá trị lâu dài cho khách hàng. Về cơ bản, khái niệm marketing là về kết quả đôi bên cùng có lợi, với cả hai bên đều thu được lợi ích và giá trị từ mối quan hệ trao đổi thỏa mãn đôi bên (Baker, 1998; Gummeson, 1999). Tầm nhìn của RM là nâng cao giá trị của doanh nghiệp và mối quan hệ lâu dài với khách hàng (Bruhn, 2003).

Berry (1983) chỉ ra năm mối quan hệ chính trong RM bao gồm: phát triển dịch vụ cốt lõi, tùy chỉnh mối quan hệ với từng khách hàng, tăng cường dịch vụ cốt lõi với các lợi ích bổ sung, định giá dịch vụ để khuyến khích lòng trung thành và chăm sóc nhân viên với dự đoán rằng họ sẽ làm hài lòng khách hàng. Điều quan trọng là, một doanh nghiệp áp dụng RM để phản ánh định hướng mối quan hệ của mình thông qua việc duy trì các mối quan hệ lâu dài, bên cạnh tầm quan trọng của việc làm hài lòng khách hàng (Choi và Chu, 2001; Wu và Chen, 2012). Tầm quan trọng của RM được công nhận bất kể quy mô, loại hình tổ chức hoặc bản chất của mối quan hệ kinh doanh với doanh nghiệp hoặc kinh doanh với khách hàng (Gummeson, 2008). Việc xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng cung cấp cơ sở tốt để hiểu rõ hơn các yêu cầu của khách hàng và đáp ứng nhu cầu của họ tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh, dẫn đến lợi nhuận tốt hơn.

RM được thừa nhận là nền tảng của CRM (Reinartz và cộng sự, 2004). CRM được hình thành như một quy trình phục vụ cho việc xác định khách hàng, quản lý sự hiểu biết sâu sắc của khách hàng và phát triển mối quan hệ với khách hàng (Srivastava và cộng sự, 1999). Với nguồn gốc từ RM và trọng tâm của nó là giữ chân khách hàng và nâng cao mối quan hệ (Berry, 1983); nhấn mạnh quá trình tích hợp xuyên suốt các tổ chức, CRM trở thành một lĩnh vực mở rộng của RM với một thành phần CNTT cho phép một công ty quản lý dữ liệu khách hàng của mình với mục đích cải thiện mối quan

hệ (Ryals và Payne, 2001). Do có những cơ sở chung giữa RM và CRM, chúng đã được gọi thay thế cho nhau trong tài liệu (Parvatiyar và Sheth, 2000). Chúng cũng có các yếu tố chung bao gồm mối quan hệ với khách hàng, quá trình tương tác chứ không phải quá trình giao dịch, hoạt động giá trị gia tăng với sự phụ thuộc lẫn nhau và sự hợp tác giữa nhà cung cấp và khách hàng. Tuy nhiên, Gummesson (2008) đã tuyên bố rằng tiếp thị mối quan hệ là thái độ của tổ chức, trong khi CRM là công cụ được sử dụng để thực hiện thái độ đó. RM tập trung vào tất cả các bên bao gồm nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và trung gian, CRM chỉ tập trung vào việc quản lý các mối quan hệ với khách hàng cuối cùng. Do đó, CRM đã trở thành một lĩnh vực marketing riêng biệt.

Khi nghiên cứu CRM dựa trên nền tảng lý thuyết RM, các nhà nghiên cứu thường tập trung vào thành phần công nghệ để quản lý khách hàng. CRM được khai thác từ mong muốn kết hợp giữa trung tâm trợ giúp, hỗ trợ khách hàng, ERP và trung tâm khai thác dữ liệu.

#### *1.2.1.3. Lý thuyết quản trị sự thay đổi (CM)*

Lý thuyết CM xuất hiện lần đầu tiên vào khoảng giữa thế kỷ 20 với mô hình sự thay đổi của Kurt Lewin (1940). Sau đó lý thuyết CM được mở rộng hơn bởi Everet Rogers (1962) và Bridges (1979). Cho đến những năm 1990, lý thuyết CM đã được ứng dụng rộng rãi trong môi trường kinh doanh và lý thuyết quản trị.

Quá trình phát triển của lý thuyết CM đã cung cấp nhiều mô hình thay đổi trong doanh nghiệp. CM bao gồm 3 cấp độ: Quản lý thay đổi cá nhân, quản lý thay đổi tổ chức và quản lý thay đổi doanh nghiệp.

Ở cấp độ cá nhân: CM đòi hỏi lãnh đạo cấp cao phải hiểu được quá trình chuyển đổi của các nhân viên cũng như chất xúc tác cần thiết cho quá trình này. Khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ hợp lý họ sẵn sàng thích nghi với sự thay đổi

Ở cấp độ tổ chức: CM trong tổ chức là yêu cầu quan trọng đối với việc triển khai bất kỳ một dự án nào. Ban lãnh đạo phải xác định được bắt đầu bằng việc thay đổi các cá nhân/đội nhóm nào để đạt được mục tiêu của dự án. Từ đó doanh nghiệp sẽ xây dựng kế hoạch chi tiết đảm bảo các nhân viên nhận thức được sự cần thiết cần thay đổi.

Ở cấp độ doanh nghiệp: CM là yêu cầu rất quan trọng nhằm mục tiêu mang lại lợi thế cạnh tranh và khả năng thích ứng với biến động của môi trường kinh doanh. Quá trình này bao gồm việc hoàn thiện các vai trò, cấu trúc, quy trình và năng lực lãnh đạo của tổ chức. Mục đích cuối cùng là để các cá nhân nắm bắt sự thay đổi nhanh chóng và hiệu quả hơn.

Điều kiện để doanh nghiệp thay đổi thành công bao gồm: tầm nhìn, sứ mệnh, văn hóa, giao tiếp, khả năng lãnh đạo và sự tham gia mạnh mẽ của nhân viên trong doanh nghiệp. Phát triển tầm nhìn là một bức tranh về hình dạng tương lai của một tổ chức, đạt được cam kết với điều đó, sự đồng bộ của mục đích và nỗ lực là những phẩm chất quan trọng của người lãnh đạo. Sự phát triển của tầm nhìn và sứ mệnh đặt ra bởi cảnh thay đổi tổ chức (Hamel và Prahalad, 1994; Senge và Roberts, 1994). Văn hóa tổ chức là sự chia sẻ hiểu biết về cách thức hoạt động của một tổ



chức, và có tác động và ảnh hưởng lớn đến các sáng kiến thay đổi thành công (Schein, 1988; McAdams, 1996).

Luận án tiếp cận lý thuyết CM bởi khi triển khai dự án CRM tác động tới tất cả các hoạt động, các bộ phận chức năng của doanh nghiệp và doanh nghiệp cần thay đổi để phù hợp và đạt được mục tiêu của dự án. Armenakis và Harris (2002), triển khai CRM được thực hiện dựa trên 3 giai đoạn của sự thay đổi: sẵn sàng cho sự thay đổi, thực hiện sự thay đổi và duy trì sự thay đổi. Ngoài ra, Chen và Popovich (2003); Kim và cộng sự (2004); Mendoza và cộng sự (2007) xem CRM là cách một tổ chức quản lý mối quan hệ của doanh nghiệp với khách hàng và dựa trên lý thuyết CM để triển khai CRM thành công. Quy trình CRM đòi hỏi phải thay đổi quy trình kinh doanh theo định hướng chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm. Với Mendoza và cộng sự (2007) tất cả các quy trình kinh doanh liên quan đến cả hoạt động quản lý quá trình tương tác trực tiếp và gián tiếp với khách hàng. Hơn nữa, CM ảnh hưởng đến các thành viên trong tổ chức ở tất cả các cấp từ quản lý cấp cao nhất cho đến nhân viên (Gilley và McMillan, 2009). Do đó, mô hình CM của các nhà nghiên cứu xây dựng thường tập trung vào yếu tố con người trong ba giai đoạn của quá trình thay đổi.

Khi nghiên cứu thành phần CRM dựa trên lý thuyết CM, các nhà nghiên cứu đã đặc biệt chú ý vào sự thay đổi trong từng giai đoạn của quá trình thay đổi, điển hình là giai đoạn thực hiện sự thay đổi. Vì vậy, yếu tố nguồn lực con người và quy trình (Chen và Popovich, 2003; Kim và cộng sự, 2004; Mendoza và cộng sự, 2007; Mohammad Almotairi, 2008) được chú ý hơn cả. Các nghiên cứu về việc lập kế hoạch cho sự sẵn sàng thay đổi hoặc cách thực hiện và quản lý, duy trì sự thay đổi tổ chức còn rất hạn chế.

Tóm lại, qua việc nghiên cứu các lý thuyết liên quan đến CRM, mỗi lý thuyết đã xác định các thành phần của CRM và sự đóng góp của mỗi thành phần là khác nhau tùy theo cấp độ của việc thực hiện CRM. Với lý thuyết RBV, thành phần CRM bao gồm: nguồn lực con người và công nghệ để đảm bảo kết nối giữa doanh nghiệp, khách hàng và các đối tác. Lý thuyết RM, các nhà nghiên cứu thường tập trung vào thành phần công nghệ để quản lý khách hàng và với lý thuyết CM, nguồn lực con người và quy trình được chú ý hơn cả.

Trong phạm vi nghiên cứu, luận án sẽ thực hiện nghiên cứu tích hợp 3 lý thuyết RBV, RM và CM để xác định thành phần chính của CRM bao gồm: nguồn lực con người, công nghệ và quy trình. Trên cơ sở đó, luận án sẽ xác định các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và quy trình CRM trong mối liên hệ với các thành phần chính của CRM.

### ***1.2.2. Khái quát về quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn***

#### ***1.2.2.1. Quản trị quan hệ khách hàng của khách sạn***

##### **❖ Khái niệm quản trị quan hệ khách hàng**

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.

*CRM là chiến lược kinh doanh:* Đây là quan điểm toàn diện nhất. CRM được coi là nhiệm vụ của toàn bộ tổ chức, đòi hỏi sự liên kết, phối hợp giữa các bộ phận. CRM là một chiến lược kinh doanh dựa trên việc có được và duy trì lợi nhuận khách hàng, cải thiện các mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng. Mối quan hệ này phải được duy trì và hợp tác lâu dài để tạo ra sự khác biệt về giá trị cho cả doanh nghiệp và khách hàng từ đó tối ưu hóa lợi nhuận, doanh thu, lòng trung thành của khách hàng.

*CRM là một quy trình:* Với quan điểm này, CRM được nhìn nhận là năng lực của doanh nghiệp, tập trung vào các giao dịch với khách hàng thông qua quy trình bán hàng. Hệ thống CRM của doanh nghiệp chủ yếu tập trung vào các bộ phận quản lý tương tác, quản lý CSDL khách hàng dựa trên việc khai thác thông minh dữ liệu. Do đó CRM chỉ được sử dụng nhằm mục đích hỗ trợ thực hiện công việc.

*CRM là giải pháp công nghệ:* CRM là quá trình ứng dụng CNTT để tích hợp các hệ thống bán hàng, hệ thống marketing và hệ thống thông tin để thiết lập mối quan hệ với khách hàng. Đây là quan điểm tương đối phổ biến trong các doanh nghiệp và các nhà cung cấp giải pháp công nghệ. Do vậy, CRM được xem là những phần mềm sử dụng các khả năng của công nghệ nhằm hỗ trợ quản trị các mối quan hệ khách hàng. Với quan điểm này CRM chỉ tập trung vào yếu tố công nghệ.

Như vậy, khái niệm CRM được đưa ra thảo luận với rất nhiều quan điểm, góc nhìn khác nhau. 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 của nghiên cứu của luận án, định nghĩa CRM được dựa trên sự tích hợp của các lý thuyết RBV, RM và CM, bao gồm các thành phần chính của CRM và tập trung vào mục đích của nó. Vì vậy trong luận án này, 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*”.

Dựa trên cơ sở của định nghĩa về CRM, việc xác định các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công sẽ phải nằm trong phạm vi quản lý, tích hợp và kiểm soát các thành phần chính của CRM.

#### ❖ Khái niệm quản trị quan hệ khách hàng của khách sạn

CRM đã trở thành một chiến lược quan trọng để cá nhân hóa trải nghiệm của khách hàng, cải thiện sự hài lòng và duy trì khách hàng, đặc biệt là trong các khách sạn. Trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn, tương tác với khách hàng là điều đặc biệt quan trọng. Để thành công trong ngành kinh doanh này, cần đảm bảo khách hàng hài lòng với dịch vụ của khách sạn.

Qua tổng quan nghiên cứu, các nhà nghiên cứu đã đưa ra nhiều quan điểm về CRM trong khách sạn. Bốn khía cạnh 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.

Theo Bohling và cộng sự (2009), khả năng của mỗi khách sạn trong việc xây dựng các mối quan hệ tích cực với khách hàng sẽ dẫn đến thành công trong dài hạn và do đó CRM là một vấn đề then chốt trong cả lý thuyết và thực tiễn của hoạt động marketing trong kinh doanh khách sạn (KDKS). Khi nghiên cứu CRM trong bối cảnh khách sạn, các tác giả đều cho rằng CRM cũng mang đầy đủ các đặc điểm chung bao gồm:

- CRM mang tính nghệ thuật, thể hiện cả trong nhận thức và trong hành động: Xuất phát điểm của CRM là từ nhận thức về sự cần thiết phải thực hiện quá trình thiết lập và duy trì, phát triển các mối quan hệ khách hàng. Tất cả các cấp độ quản trị và mọi thành viên của khách sạn đều cần có nhận thức đúng đắn về CRM. Để mọi thành viên trong khách sạn nhận thức đúng, các nhà quản trị cần nắm bắt được tâm lý của nhân viên, và truyền tải được tầm quan trọng của khách hàng với khách sạn một cách nghệ thuật trên cơ sở coi khách hàng là nguồn duy nhất cung cấp lợi nhuận cho khách sạn và chính khách hàng đảm bảo sự tồn tại và phát triển của khách sạn. Bên cạnh đó, CRM thể hiện tính nghệ thuật qua tất cả các hoạt động quan hệ với khách hàng bên ngoài, qua việc chăm sóc khách hàng trước, trong và sau bán hàng.

- CRM mang tính khoa học, thể hiện trong quá trình tổ chức, lên kế hoạch thu thập thông tin khách hàng, thiết lập chiến lược xây dựng, duy trì và phát triển mối quan hệ khách hàng của khách sạn. Tư tưởng khoa học về hệ thống CRM thể hiện ở chỗ bất kỳ doanh nghiệp nào cũng cần tập trung vào phát triển những năng lực cốt lõi, chiến lược tổng quát, quy trình và công nghệ trong việc thực hiện xây dựng và phát triển quan hệ dài hạn với các khách hàng.

- Quản trị quan hệ khách hàng mang tính công nghệ, thể hiện trong các phần mềm quản trị thông tin khách hàng của khách sạn. Hệ thống CRM của các khách sạn khi xây dựng đều gắn liền với CNTT gồm cả phần cứng và phần mềm. Công nghệ phần mềm CRM ngày càng đóng vai trò quan trọng trong hệ thống CRM do khả năng trợ giúp thực hiện các hoạt động CRM chức năng như tự động hóa các quy trình marketing, bán hàng và dịch vụ.

- Bên cạnh những đặc điểm chung của CRM, trong khách sạn, 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).

Như vậy, 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 luận án 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”*.

❖ *Lợi ích quản trị quan hệ khách hàng trong khách sạn*

Đối với các khách sạn, ứng dụng triển khai CRM là một cơ hội để tăng giá trị khách hàng, nâng cao sự hài lòng của khách hàng, và đạt được hiệu quả trong kinh doanh (Daghfous và Barkhi, 2009). Do đó, việc nâng cao lợi ích của CRM đã trở thành yếu tố then chốt cho sự thành công của các ngành kinh doanh khách sạn. Một số lợi ích của việc triển khai CRM thành công được các nhà nghiên cứu chỉ ra bao gồm:

- Tiết kiệm chi phí: Triển khai CRM trong khách sạn giúp giảm chi phí bán hàng và chi phí tìm kiếm khách hàng. Theo Chen và Popovich (2003), các ứng dụng về CRM cho phép khai thác những thông tin về khách hàng với mức chi phí thấp hơn so với các phương pháp thông thường. Một hệ thống CRM cho phép thu thập, lưu trữ, duy trì và phân bổ các thông tin cần thiết về khách hàng. CRM giúp nâng cao hiệu quả của sự tương tác giữa khách hàng và khách sạn, giúp nâng cao hiệu quả của hoạt động marketing, giảm chi phí cho hoạt động marketing, gửi thư, giao tiếp khách hàng, chăm sóc khách hàng, dịch vụ khách hàng... Nhờ có CRM, khách sạn có thể tiết kiệm được chi phí tìm kiếm khách hàng, chăm sóc khách hàng và chi phí nghiên cứu thị trường...

- Phân loại được khách hàng: Theo Bull, C (2003), CRM giúp khách sạn lựa chọn thị trường mục tiêu một cách chính xác hơn. Thông qua CRM, khách sạn có thể đánh giá được khả năng sinh lời của từng khách hàng, từ đó có thể phân loại, đánh giá và lựa chọn các nhóm khách hàng một cách có hiệu quả nhất. Cũng theo (Lo, Stalcup và Lee, 2008), CRM giúp khách sạn hiểu biết yêu cầu và mong đợi của khách hàng; cung cấp các dịch vụ tạo ra giá trị cho khách hàng và quản lý vòng đời của khách hàng một cách hiệu quả.

- Nâng cao lợi ích cho khách hàng: Theo Lo và Lee (2008), CRM giúp nâng cao khả năng tương tác giữa doanh nghiệp và khách hàng, khách hàng có thể tìm kiếm thêm thông tin về sản phẩm, qua đó khách hàng có thể khai thác thêm được các tính năng của sản phẩm, khách hàng có thể nhận thêm từ khách sạn các dịch vụ gia tăng khác... Trong nhiều trường hợp nhờ có hệ thống CRM mà khách hàng có thể nhận thêm được rất nhiều lợi ích từ sản phẩm và khách sạn.

- Duy trì khách hàng và lòng trung thành của khách hàng: Theo Wu và Li (2011); Ken Jacobson (2015), CRM giúp nâng cao hiệu quả kinh tế của hoạt động kinh doanh thông qua việc nâng cao giá trị vòng đời của khách hàng. Một chiến lược CRM thành công sẽ khuyến khích khách hàng mua thêm sản phẩm, khách hàng trung thành với doanh nghiệp hơn và nâng cao hiệu quả của việc giao dịch với khách sạn.

- Công cụ hỗ trợ nhân viên thực hiện công việc hiệu quả: Theo Peppard, J. (2000), CRM cung cấp sự hiểu biết sâu sắc về khách hàng từ đó hỗ trợ nhân viên

khách sạn đánh giá chính xác kỳ vọng của khách hàng để có thể sử dụng nó trong việc thay đổi sản phẩm, cải thiện dịch vụ, có cách nhìn đầy đủ về khách hàng và cho phép đánh giá giá trị vòng đời của khách hàng.

Như vậy, lợi ích của CRM sẽ hướng tới việc tạo ra giá trị cung ứng cho khách hàng, làm hài lòng khách hàng, duy trì và tạo ra khách hàng trung thành.

#### 1.2.2.2. *Mối quan hệ quản trị quan hệ khách hàng và lòng trung thành của khách hàng*

Theo Majumdar (2005) đã phát biểu rằng “*Lòng trung thành của khách hàng là một khái niệm phức tạp và đa chiều.*” Sự phức tạp đã làm cho lòng trung thành của khách hàng khó được định nghĩa dưới một hình thức thích hợp có thể được mọi người đồng ý. Định nghĩa được chấp nhận rộng rãi nhất là lòng trung thành được mô tả như một phản ứng thiên vị, hành vi (tức là mua hàng) thể hiện qua thời gian. Lòng trung thành của khách hàng được định nghĩa như một mối quan hệ bền vững giữa thái độ của cá nhân và sự mua lại, tượng trưng cho tỷ lệ, sự phối hợp và khả năng diễn ra việc mua lại với cùng một nhà cung cấp Dick và Basu (1994).

Theo Oliver (1999) đã định nghĩa lòng trung thành như “*một cam kết sâu sắc để mua lại hoặc bảo trợ lại một SPDV nhất định trong tương lai, do đó gây ra sự lặp lại cùng một nhãn hiệu hoặc cùng một mua hàng theo thương hiệu, bất chấp những ảnh hưởng tình huống và nỗ lực marketing có khả năng gây ra chuyển đổi hành vi*”. Đồng tình với quan điểm này, Chaudhuri (1999) cũng khẳng định lòng trung thành là sự cam kết của khách hàng sẽ mua lại sản phẩm hoặc dịch vụ ưa thích, sẽ ưu tiên tìm mua sản phẩm của một thương hiệu nào đó trong tương lai.

Cũng theo Oliver (1999) lòng trung thành được phát triển thông qua 4 hình thái như sau:

- Trung thành nhận thức: Khách hàng tin tưởng sản phẩm là ưu việt hơn các sản phẩm khác và vì thế đã lựa chọn mua nó. Thông tin về nhãn hiệu và chất lượng cảm nhận của sản phẩm ảnh hưởng tới quyết định mua hàng.

- Trung thành ảnh hưởng: Khi thái độ ưa thích dành cho nhãn hiệu phát triển sẽ dẫn tới sự ảnh hưởng đến việc hình thành lòng trung thành.

- Trung thành ý chí: Sự tham gia nhiều hơn và có động lực bởi ý định mua sắm mạnh mẽ sẽ hình thành và phát triển lòng trung thành.

- Trung thành hành động: Động lực mạnh mẽ dẫn tới hành động trực tiếp, bỏ qua bất kỳ sự cố nào cản trở lòng trung thành trong quyết định mua sắm một nhãn hiệu cụ thể.

Những nghiên cứu về lòng trung thành của khách hàng có nhiều cách tiếp cận khác nhau: cách tiếp cận về hành vi theo Seiders và cộng sự (2005) và thái độ, quan điểm của Jacoby và Chesnut (1978).

Lòng trung thành hành vi thường được thể hiện ở phương thức tiếp cận về hành vi dựa trên hành vi mua lại trong tương lai, số lượng và tần suất mua lại và sự thay đổi thương hiệu trong mỗi lần mua (Bandyopadhyay và Martel, 2007; Liang và cộng sự 2009). Baloglu (2002), lòng trung thành trong hành vi được đo lường bằng sự thăm viếng lặp lại, truyền miệng và quan hệ đối tác tự nguyện, trong khi lòng trung thành về

thái độ bao gồm sự gắn bó tình cảm, sự tin tưởng và cam kết. Shirin và Puth (2011) khẳng định rằng sự hài lòng của khách hàng, giá trị cảm nhận và lòng tin thương hiệu có mối liên hệ chặt chẽ với khái niệm về lòng trung thành trong thái độ.

Lòng trung thành thái độ là phương thức tiếp cận về thái độ, quan điểm lại nhấn mạnh vai trò của kinh nghiệm và khía cạnh tình cảm trong sự trung thành và phản ánh hành động của khách hàng; liên quan đến giới hạn mua của khách hàng trong quá khứ với một thương hiệu cụ thể hoặc một nhóm thương hiệu có khả năng mua trong tương lai dựa vào hành vi mua trong quá khứ Evanschitzky và cộng sự (2006).

Để nghiên cứu lòng trung thành của khách hàng có 03 phương pháp tiếp cận chính, cụ thể: phương pháp tiếp cận theo hành vi, phương pháp tiếp cận theo thái độ, phương pháp nghiên cứu tổng hợp (Oh, 1995). Các tác giả đã chứng minh rằng phương pháp tổng hợp liên quan đến cả thái độ và hành vi là phương pháp tiếp cận mạnh mẽ và thích hợp nhất cho các nghiên cứu vì nó nắm bắt được 02 ảnh hưởng lớn nhất của việc quyết định của người dùng Rujrutana và Yaowalak (2011).

Trong bối cảnh kinh doanh, lòng trung thành được mô tả như là cam kết của khách hàng với một tổ chức cụ thể, bằng cách mua nhiều lần và giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ cho người khác. Mục tiêu của một doanh nghiệp là có được mối quan hệ có lợi lâu dài giữa khách hàng và doanh nghiệp. Mối quan hệ khách hàng có lợi sẽ giúp các doanh nghiệp giành được lòng trung thành của khách hàng.

Các doanh nghiệp khách sạn luôn phải đối mặt với sự tăng trưởng về số lượng và tốc độ cạnh tranh gay gắt. Vì vậy, các khách sạn đã củng cố lòng trung thành của khách hàng và biến nó trở thành khả năng của khách sạn để tạo sự khác biệt với các đối thủ cạnh tranh. Trong ngành khách sạn, các nhà nghiên cứu đã đo lường lòng trung thành của hành vi độc quyền thông qua việc ghé thăm lặp lại và truyền miệng để xác định hiệu quả của nhiều tác nhân kích thích (Choi và Chu, 2001; Matzler và cộng sự, 2006). Sự thăm viếng lặp lại và lòng trung thành có thể được gọi thay thế cho nhau. Tuy nhiên, nó chỉ là một tham chiếu ở mức bề mặt chứ không phải là một khái niệm (Shirin và Puth, 2011).

Khách hàng không chỉ hài lòng khi sử dụng một sản phẩm hoặc dịch vụ mà còn sẽ luôn tiếp tục sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ đó. Những khách hàng có lòng trung thành sẽ cảm thấy gắn bó tình cảm với doanh nghiệp. Mối quan hệ tình cảm này làm cho khách hàng trung thành, do đó khuyến khích họ tiếp tục mua các sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp và truyền miệng. Để tăng sự trung thành, doanh nghiệp phải tăng mức độ hài lòng của từng khách hàng và cũng phải duy trì mức độ hài lòng trong thời gian dài. Vì vậy, CRM xuất hiện như một hoạt động được thực hiện bởi doanh nghiệp nhằm thu hút và giữ chân khách hàng, xây dựng lòng trung thành của khách hàng. Trong bối cảnh triển khai CRM, tất cả các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành có thể liên quan lẫn nhau đến các kích thước CRM.

Theo nghiên cứu được thực hiện bởi Nicolaou và Somnath Bhattacharya (2006), việc triển khai CRM trong một doanh nghiệp được thực hiện để giảm chi phí

và tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp sẽ dẫn đến kết quả có lợi cho doanh nghiệp và cho khách hàng đồng thời tăng lượng khách hàng, sự hài lòng và lòng trung thành. CRM thành công sẽ cung cấp dữ liệu cho các bộ phận của doanh nghiệp, sau quá trình xử lý dữ liệu, doanh nghiệp sẽ có những thông tin hữu ích để từ đó thực hiện cung cấp các sản phẩm dịch vụ phù hợp với khách hàng trong thời gian dài. Thông tin này có thể giúp các nhân viên trong các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp tương tác hiệu quả với khách hàng, cung cấp SPDV tốt hơn cho khách hàng, do đó làm tăng sự hài lòng và lòng trung thành. Hệ thống CRM giúp doanh nghiệp phát triển các chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường. Kết quả cho thấy việc áp dụng CRM là rất quan trọng để tăng lòng trung thành của khách hàng.

Như vậy, CRM là cách tiếp cận hiệu quả nhất trong việc duy trì và thiết lập mối quan hệ với khách hàng. Các doanh nghiệp cần phải hiểu rằng việc triển khai các hệ thống CRM trong doanh nghiệp là một công cụ quan trọng để phát triển các chiến lược duy trì khách hàng và tạo ra khách hàng trung thành. Do đó, CRM đã và đang trở thành một công cụ chiến lược cần thiết cho các doanh nghiệp trong thị trường năng động, trong đó nhu cầu của khách hàng thay đổi liên tục và chìa khóa thành công nằm ở việc tập trung vào việc giữ chân khách hàng.

#### 1.2.2.3. Kinh doanh khách sạn

##### ❖ Khái niệm khách sạn

Cùng với sự thay đổi trong kinh doanh khách sạn, sự thay đổi về quy mô, chất lượng phục vụ, cơ sở vật chất (CSVCh) qua các thời kỳ cũng dẫn đến có những quan điểm khác nhau về khách sạn. Ở mỗi quốc gia thì khái niệm về khách sạn cũng được hiểu và định nghĩa khác nhau dựa trên điều kiện và mức độ phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn tại quốc gia đó.

Tại Việt Nam, theo Tiêu chuẩn quốc gia TCVN 4391:2015 về KS đã quy định: *“Khách sạn là cơ sở lưu trú du lịch được xây dựng thành khối, đảm bảo chất lượng về cơ sở vật chất, trang thiết bị và dịch vụ cần thiết phục vụ khách”*. TCDL thẩm định, công nhận khách sạn hạng 04 sao và 05 sao; cơ quan chuyên môn về du lịch cấp tỉnh thẩm định, công nhận khách sạn hạng 01 sao, hạng 02 sao và hạng 03 sao.

Theo Luật Du lịch (2017) quy định các loại khách sạn trong đó có khách sạn, cơ sở lưu trú du lịch (CSLTDL) là nơi cung cấp dịch vụ phục vụ nhu cầu lưu trú của khách du lịch. Nghị định của Chính phủ về CSLTDL cũng nêu: CSLTDL là cơ sở kinh doanh buồng, giường và các dịch vụ khác đủ tiêu chuẩn để phục vụ khách du lịch. Khoản 1 Điều 21 mục 3 nghị định số 168/2017/NĐ – CP của Chính Phủ quy định chi tiết một số điều của Luật Du lịch đã quy định: *“Khách sạn là CSLTDL bảo đảm chất lượng về cơ sở vật chất, trang thiết bị và dịch vụ cần thiết phục vụ khách du lịch”*.

Như vậy, khái niệm về khách sạn được nhiều tài liệu trong và ngoài nước đề cập trong nghiên cứu, tuy nhiên trong phạm vi của luận án, NCS lựa chọn tiếp cận quy định về khách sạn theo Luật du lịch Việt Nam (2017): *“Khách sạn là CSLTDL bảo đảm chất lượng về cơ sở vật chất, trang thiết bị và dịch vụ cần thiết phục vụ khách du lịch”*.

❖ Khái niệm kinh doanh khách sạn

Ngày nay, khái niệm “kinh doanh khách sạn” bên cạnh việc kinh doanh hai loại hình chính là dịch vụ cho thuê buồng ngủ và dịch vụ phục vụ ăn uống còn có thêm hoạt động kinh doanh các dịch vụ bổ sung cho khách du lịch như thể thao, y tế, chăm sóc sức khỏe, hội nghị... Tuy nhiên, KDKS cho dù là kinh doanh dịch vụ gì cũng phải được thực hiện trong những điều kiện và CSVC, mức độ phục vụ nhất định, với mục tiêu đem lại lợi nhuận cho khách sạn.

Như vậy, có thể hiểu định nghĩa về KDKS như sau: *“KDKS là hoạt động kinh doanh trên cơ sở cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và dịch vụ bổ sung trong những điều kiện về CSVC và mức độ phục vụ nhất định nhằm đáp ứng nhu cầu của du khách với mục đích sinh lời”*.

❖ Đặc điểm kinh doanh khách sạn

- Đặc điểm về khách hàng: Theo Nguyễn Văn Mạnh (2013), *“Khách hàng trong KDKS là những người tiêu dùng sản phẩm của các CSLTDL không giới hạn bởi mục đích, thời gian, và không gian tiêu dùng, trong đó khách du lịch chỉ là một đoạn thị trường, song đây là đoạn thị trường chủ yếu, chiếm tỷ trọng lớn nhất và đóng vai trò quan trọng nhất quyết định sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch”*.

Khách hàng trong KDKS là tất cả những ai có nhu cầu tiêu dùng sản phẩm của các CSLTDL. Họ có thể là: khách du lịch, khách tham quan hay người dân địa phương tiêu dùng những sản phẩm đơn lẻ của các khách sạn. Một số tiêu chí phổ biến được sử dụng để phân loại khách hàng trong kinh doanh khách sạn cụ thể là:

Căn cứ vào tính chất tiêu dùng và nguồn gốc của khách: bao gồm khách là người địa phương, khách không phải là người địa phương;

Căn cứ theo mục đích chuyến đi của khách: khách công vụ, khách thăm thân, ...

Căn cứ theo hình thức tổ chức tiêu dùng của khách: Khách tiêu dùng sản phẩm của khách sạn thông qua các tổ chức trung gian, khách tự tổ chức tiêu dùng

- Đặc điểm về sản phẩm: Theo Nguyễn Văn Mạnh (2013): *“Sản phẩm của khách sạn được hiểu là tất cả những dịch vụ và hàng hóa mà doanh nghiệp cung cấp ra thị trường nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng về lưu trú, ăn uống và các nhu cầu bổ sung khác để thu lợi nhuận”*.

Sản phẩm của các khách sạn tương đối đa dạng và phong phú, xuất phát từ đặc điểm của nhu cầu mang tính tổng hợp và đồng bộ cao. Hầu như các sản phẩm trong khách sạn đều được thực hiện dưới hình thức dịch vụ khi đem bán cho khách hàng. Xét trên phương diện lĩnh vực kinh doanh, các sản phẩm trong KDKS bao gồm:

Sản phẩm dịch vụ (SPDV) lưu trú: bao gồm các hoạt động cho thuê buồng ngủ trong ngắn hạn và dài hạn. Các dịch vụ được cung cấp trực tiếp cho khách chủ yếu thông qua CSVC kỹ thuật của khách sạn và hoạt động phục vụ của nhân viên.

SPDV ăn uống: bao gồm các hoạt động sản xuất ra các món ăn phục vụ khách (chức năng sản xuất vật chất); bán các sản phẩm do khách sạn sản xuất và các



sản phẩm do các ngành khác sản xuất như công nghiệp thực phẩm, nông nghiệp (chức năng lưu thông); tạo điều kiện cần thiết cho khách để khách tiêu thụ tại chỗ với tiện nghi và khung cảnh thuận tiện (chức năng tổ chức tiêu thụ sản phẩm).

SPDV bổ sung: bao gồm các dịch vụ khác ngoài dịch vụ cho thuê buồng ngủ và dịch vụ ăn uống nhằm thoả mãn các nhu cầu thứ yếu phát sinh trong thời gian khách lưu lại tại cơ sở lưu trú. Các dịch vụ bổ sung trong kinh doanh khách sạn được phân chia thành hai nhóm cơ bản là: các dịch vụ bổ sung bắt buộc (trang thiết bị, trang trí nội thất) và các dịch vụ bổ sung không bắt buộc (như dịch vụ phòng tập đa chức năng và dịch vụ chăm sóc sức khỏe, vật lý trị liệu (massage), chăm sóc thẩm mỹ, bể bơi, sân quần vợt, sân golf (đối với một số resort), phòng họp hội nghị chuyên đề, trung tâm thông tin du lịch và các dịch vụ...).

Sản phẩm trong kinh doanh khách sạn chủ yếu là sản phẩm dịch vụ nên mang đầy đủ 4 đặc điểm của dịch vụ. Cụ thể là:

SPDV của khách sạn mang tính vô hình: Do chúng không tồn tại dưới dạng vật chất, không thể nhìn thấy hay sờ thấy cho nên cả người cung cấp và người tiêu dùng đều không thể kiểm tra được chất lượng của dịch vụ trước khi bán và mua.

SPDV của khách sạn không thể tách rời: Quá trình sản xuất và tiêu dùng các dịch vụ diễn ra đồng thời cả về không gian và thời gian.

SPDV của khách sạn không thể lưu kho: Tính không thể lưu kho là hệ quả của tính vô hình và không thể tách rời. Ở đây nhà cung cấp dịch vụ không cất trữ những dịch vụ nhưng họ cất trữ khả năng cung cấp dịch vụ cho những lần tiếp theo.

SPDV của khách sạn có tính không đồng nhất: Khó có thể có một tiêu chuẩn chung nào để đánh giá được chất lượng của dịch vụ.

Ngoài ra, theo Nguyễn Văn Mạnh (2013), SPDV trong KDKS còn có thêm một số đặc điểm riêng khác như:

SPDV của khách sạn mang tính tổng hợp: Tính tổng hợp này xuất phát từ đặc điểm của nhu cầu của khách hàng. Vì thế trong cơ cấu sản phẩm khách sạn, chúng ta thấy có nhiều chủng loại dịch vụ khác nhau.

SPDV của khách sạn chỉ được thực hiện khi có sự tham gia trực tiếp của khách hàng: Chỉ khi khách hàng có mặt thì khách sạn mới thực hiện được cung ứng sản phẩm dịch vụ.

SPDV của khách sạn đòi hỏi chất lượng cao: Khách của khách sạn là những người có khả năng thanh toán và chi trả cao hơn mức tiêu dùng thông thường, vì thế yêu cầu của họ về chất lượng SPDV mà họ mua là rất cao.

SPDV trong khách sạn chỉ được thực hiện trong những điều kiện về CSVC nhất định. Các khách sạn phải đảm bảo các yêu cầu về điều kiện CSVC kỹ thuật, các điều kiện này tùy thuộc vào quy định của mỗi quốc gia.

- Đặc điểm khác: Xét trên phương diện lý thuyết, sự chi phối của nhiều nhân tố chủ quan và khách quan khác nhau tại địa điểm kinh doanh, theo Nguyễn Văn Mạnh (2013), KDKS có một số đặc điểm như sau: KDKS phụ thuộc vào tài nguyên du lịch tại các điểm du lịch; KDKS đòi hỏi dung lượng lớn vốn đầu tư; KDKS đòi

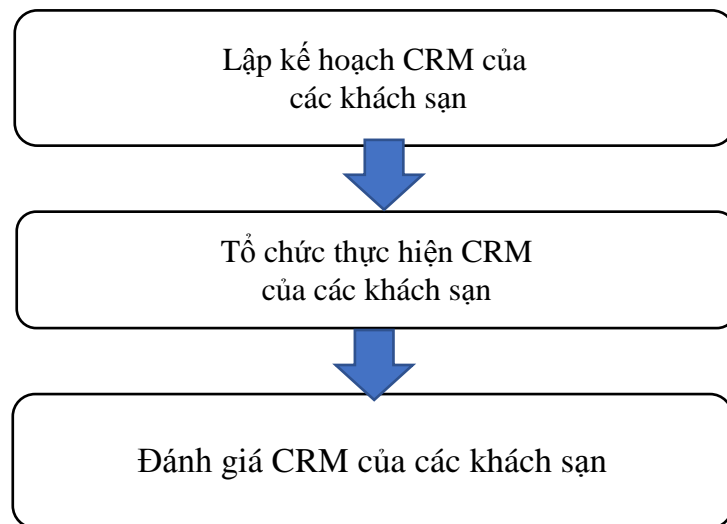
hỏi dung lượng lao động trực tiếp tương đối cao, KDKS chịu sự tác động của một số quy luật (Quy luật tự nhiên, quy luật tâm lý, quy luật kinh tế xã hội).

### **1.2.3. Quy trình quản trị quan hệ khách hàng của các 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); Nguyễn Thị Nguyên Hồng (2013) 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 luận án, 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:



**Hình 1.1: Quy trình CRM của các khách sạn**

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

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

#### **1.2.3.1. Lập kế hoạch quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn**

Bản chất của quá trình lập kế hoạch là việc xác định hệ thống các mục tiêu và đề ra các giải pháp để đạt được các mục tiêu đó. Vì vậy, cơ sở của việc lập kế hoạch CRM phải dựa trên tầm nhìn, sứ mệnh và bám sát vào hệ thống mục tiêu, chiến lược kinh doanh, chiến lược khách hàng, phân tích ngành và môi trường cạnh tranh của khách sạn. Trong đó, chiến lược kinh doanh vừa là một quy trình vừa là một tập hợp

định hướng, nó chi phối việc phát triển của một loạt các chiến lược chức năng trong đó có chiến lược liên quan đến CRM nhằm trợ giúp hoạt động kinh doanh để đạt được những mục tiêu phối hợp trong 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); Nguyễn Thị Nguyên Hồng (2013), 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.

#### *1.2.3.2. 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.

Với vai trò quan trọng của cơ cấu tổ chức, khi triển khai CRM cần xem xét một số nội dung trong tổ chức bộ máy kinh doanh của khách sạn bao gồm:

Thứ nhất, lựa chọn nguyên tắc thiết lập cơ cấu bộ máy trong khách sạn: nguyên tắc tổ chức theo định hướng cơ cấu trực tuyến, cơ cấu chức năng hoặc kiểu cơ cấu quản lý kết hợp trực tuyến – chức năng.

Thứ hai, về văn hóa tổ chức trong khách sạn: Trong cơ cấu tổ chức, khách sạn thiết kế các bộ phận và quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, phương thức hoạt động của mỗi bộ phận, mối quan hệ giữa các bộ phận, giữa các nhân viên thực hiện

nhằm xác định phương thức làm việc, quy trình hoạt động và thực hiện các mệnh lệnh trong hoạt động kinh doanh.

Thứ ba, vai trò của các nhà lãnh đạo cấp cao trong việc đưa ra các quyết, các mệnh lệnh trong triển khai CRM. Ngoài ra, lãnh đạo cần tạo ra môi trường làm việc, có biện pháp kích thích nhân viên làm việc hiệu quả.

Tuy nhiên, để triển khai CRM có hiệu quả, phải tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai thành công và đặt trong mối liên hệ với các thành phần của CRM đó là con người, quy trình và công nghệ. Trong đó thành phần con người đóng vai trò trực tiếp thực hiện các quy trình kinh doanh, công nghệ tham gia vào hỗ trợ con người trong việc thực hiện các quy trình và phải thay đổi quy trình kinh doanh theo định hướng chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm, tất cả các quy trình đều liên quan đến cả hoạt động quản lý quá trình tương tác trực tiếp và gián tiếp với khách hàng (Mendoza và cộng sự, 2007).

#### ***1.2.3.3. 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), Nguyễn Thị Nguyên Hồng (2013), 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.

#### ***1.2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn***

##### ***1.2.4.1. Đo lường kết quả triển khai quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn***

Qua tổng quan tài liệu, các nghiên cứu CRM trong bối cảnh khách sạn tập trung chủ yếu vào các khía cạnh liên quan đến hoạt động triển khai CRM. Việc triển khai CRM là một nhiệm vụ phức tạp và đầy thách thức, bởi vì nó thay đổi toàn bộ quy trình hoặc cách thức hoạt động của doanh nghiệp nói chung và các khách sạn nói riêng. Vì vậy khi triển khai CRM các khách sạn có thể đạt được những thành công nhất định nhưng cũng có các doanh nghiệp thất bại (Chen và Popovich, 2003; Farnaz Arab và cộng sự, 2010; Jana Urdzikova và cộng sự, 2012). Tuy nhiên, trong phạm vi nghiên cứu của luận án, tác giả chỉ xem xét đo lường kết quả triển khai CRM thành công.

Kế thừa các nghiên cứu từ tổng quan tài liệu, các tiêu chí được các nhà nghiên cứu sử dụng để đo lường triển khai CRM thành công trong khách sạn bao gồm:

- Giảm chi phí (Nastaran Mohammadhossein và Nor Hidayati, 2012; Padilla-Meléndez, 2013): Triển khai CRM thành công sẽ giúp khách sạn tiết kiệm được các loại chi phí quản lý và chi phí liên quan đến khách hàng. Việc phân bổ chi phí để có được khách hàng có thể giảm do chi phí marketing cũng giảm. Bởi chi phí giành được khách hàng mới cao hơn gấp 5-6 lần so với việc duy trì khách hàng hiện tại.

- Tăng sự hài lòng khách hàng (King và Burges, 2008; Bhattacharya, 2011): Sự hài lòng của khách hàng là đánh giá của khách hàng sau trải nghiệm của họ với việc tiêu dùng sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc đánh giá của khách hàng rằng dịch vụ hoặc sản phẩm được cung cấp có đáp ứng được với những gì họ mong đợi. Nâng cao sự hài lòng của khách hàng là một trong những lợi ích và mục tiêu của triển khai CRM của các khách sạn. Đo lường sự hài lòng của khách hàng phục vụ cho việc đo lường các hành vi khác của khách hàng như lòng trung thành.

- Gia tăng lợi nhuận từ khách hàng (Ragins và cộng sự, 2003; Armand Faganel, 2009; Vijay Pal Dhaka và Pooja Nahar, 2014): Khi khách hàng mua nhiều hơn, khách sạn sẽ nhận được nhiều lợi nhuận hơn. Lợi nhuận ngày càng tăng có thể là từ bán thêm, bán kèm và các hoạt động khác do những khách hàng hài lòng với khách sạn mang lại.

- Tương tác hiệu quả hơn (Hsin Chang, 2007; Jana Urdzikova và cộng sự, 2012): Triển khai CRM thành công cung cấp cho khách sạn các giao dịch hiệu quả và nhanh chóng tạo điều kiện cho nhân viên tương tác với khách hàng tốt hơn, sử dụng các phương tiện đa dạng để tiếp cận với khách hàng dễ dàng, hiệu quả hơn.

Tuy nhiên, triển khai CRM thành công chưa phải mục đích cuối cùng của doanh nghiệp. Một số nhà nghiên cứu đã lưu ý rằng CRM cũng có khả năng tạo ra khách hàng trung thành (Davids, 1999; Amoako và cộng sự, 2012). Faed (2010) nhấn mạnh mục đích của CRM là duy trì, giữ chân và tăng lòng trung thành của khách hàng. Do đó, triển khai CRM thành công chỉ là yếu tố trung gian để doanh nghiệp đạt được hiệu quả các mối quan hệ với khách hàng. Theo các nhà nghiên cứu (Akroush và cộng sự, 2011; Josiassen và cộng sự, 2014; Sin và cộng sự, 2005; Wu và Chen, 2012; Wu và Lu, 2012; Yim và cộng sự, 2004), các đo lường về kết quả CRM chủ yếu dựa trên ảnh hưởng từ kết quả của việc triển khai CRM.

Đo lường kết quả CRM là đo lường mức độ hiệu quả mà CRM mang lại cho các khách sạn. Kết quả CRM trong bối cảnh khách sạn đã được xác định bằng cách sử dụng các tiêu chí đa dạng, cụ thể là:

**Bảng 1.1. Các tiêu chí được sử dụng đo lường CRM trong khách sạn**

Tiêu chí đo lường	Nguồn trích dẫn
Lòng trung thành	Evans và Laskin (1994); Bowen và Shoemaker (1998); Oliver (1999); Buttle (2009); Shirin và Puth (2011); Amoako và cộng sự (2012)
Chất lượng mối quan hệ và giá trị lâu dài của khách hàng (CLV)	Wu và Li (2011); Akroush và cộng sự (2011); Shirin và Puth (2011)
Cam kết, mua hàng lặp lại và truyền miệng (WOM)	Kim và cộng sự (2001); Bowie và Buttle (2004), Wu và Li (2011); Shirin và Puth (2011)
Hiệu quả kinh doanh	Josiassen và cộng sự (2014); Sin và cộng sự (2005); Wu và Chen (2012); Wu và Lu (2012); Yim và cộng sự (2004)

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

Các nhà nghiên cứu thường sử dụng 4 nhóm tiêu chí: lòng trung thành, chất lượng mối quan hệ và giá trị lâu dài của khách hàng, cam kết, mua hàng lặp lại và truyền miệng, hiệu quả kinh doanh để đo lường kết quả CRM (Xem bảng 1.1). Điều này cho thấy các nhà nghiên cứu đều đã sử dụng biện pháp tài chính hoặc phi tài chính để đo lường.

Với biện pháp tài chính, CRM được đo lường thông qua hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Đo lường hiệu quả kinh doanh là quá trình thu thập, phân tích, báo cáo thông tin liên quan đến hiệu quả của một cá nhân, nhóm, tổ chức, thành phần hoặc hệ thống. Nó bao gồm quá trình nghiên cứu các chiến lược, quy trình trong doanh nghiệp hoặc khám phá các quy trình kỹ thuật, thông số, hiện tượng, để khám phá liệu các kết quả có phù hợp với mục tiêu hay không (Upadhaya, Munir và Blount, 2014). Bên cạnh đó, đo lường hiệu quả tài chính bao gồm: lợi nhuận trên tài sản, lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu và lợi nhuận trên doanh thu (Waddock và Graves, 1997), khối lượng bán hàng và lợi nhuận (Dutu và Hălmăjan, 2010), hiệu quả thị trường (Vorhies và cộng sự, 2009). Trong đó, hiệu quả thị trường đề cập đến việc đạt được các mục tiêu thị trường của các doanh nghiệp bao gồm tăng trưởng thị phần, tăng trưởng doanh thu bán hàng, có được khách hàng mới và tăng doanh số bán hàng cho khách hàng hiện tại (Vorhies và cộng sự, 2009). Qua tổng quan nghiên cứu cho thấy, hiệu quả kinh doanh không chỉ chịu ảnh hưởng của CRM mà còn bị chi phối bởi nhiều các yếu tố chủ quan và khách quan khác. Các nghiên cứu ảnh hưởng của CRM đến hiệu quả kinh doanh dựa trên sự tích hợp của lý thuyết RBV và KBV (Knowledge based view – lý thuyết dựa trên kiến thức).

Với biện pháp phi tài chính, theo Buttle (2009) lòng trung thành của khách hàng đã trở thành một trong những mục tiêu quan trọng trong lĩnh vực marketing và nó được coi là yếu tố quyết định sự thành công lâu dài trong kinh doanh (Shirin và Puth, 2011). Có nhiều cách để đo lường lòng trung thành khách hàng như: đo lường thông qua hành vi mua hàng lặp lại hoặc đo lường thông qua thái độ (ý định mua, đề nghị với những người khác). Tuy nhiên, với đặc điểm trong ngành kinh doanh khách sạn, đặc biệt là hành vi tìm kiếm sự đa dạng của khách hàng trong lựa chọn dịch vụ thì việc thực hiện đo lường lòng trung thành sử dụng kết hợp cả hành vi và thái độ được cho là phù hợp và có độ chính xác cao.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận án, NCS sử dụng tích hợp 3 lý thuyết RBV, RM, CM và không tiếp cận với lý thuyết KBV. Thêm vào đó, theo Eccles và Philip (1992), sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh, các chỉ số phi tài chính sẽ trở nên quan trọng hơn, đặc biệt là tiêu chí về lòng trung thành của khách hàng. Vì vậy NCS đã không sử dụng hiệu quả kinh doanh để đo lường CRM mà sử dụng lòng trung thành là một biến phụ thuộc và bị tác động bởi kết quả triển khai CRM thành công.

Kế thừa các tiêu chí được xác định từ các nhà nghiên cứu, luận án sử dụng ba tiêu chí để đo lường lòng trung thành bao gồm: hành vi mua lặp lại (RP), truyền miệng (WOM) và giá trị lâu dài của khách hàng (CLV).

- Hành vi mua lặp lại (Repeat purchase - RP): Biểu hiện của khách hàng trung thành được thể hiện thông qua các tiêu chí như mua hàng lặp lại (Kim và cộng sự (2001); Bowie và Buttle (2004), Wu và Li (2011); Shirin và Puth, 2011). Trong ngành khách sạn, việc mua lặp lại và lòng trung thành đôi lúc thường được gọi thay thế cho nhau. Tuy nhiên, nó chỉ là một tham chiếu ở mức biểu hiện bề ngoài chứ không phải là một khái niệm. Bowie và Buttle (2004) đã chỉ ra nhiều lợi ích của việc khách hàng thực hiện hành vi mua lặp lại tại một khách sạn. Khách hàng lặp lại quen thuộc với hệ thống đặt phòng và biết những gì mong đợi từ dịch vụ và thậm chí quen thuộc với vị trí của khách sạn. Do đó, khách hàng lặp lại sẽ ít tốn kém hơn so với khách hàng mới.

- Truyền miệng (Word of mouth - WOM): Truyền miệng cũng được sử dụng để xác định lòng trung thành (Duhan và cộng sự, 1997). Đây được coi là cách truyền đạt ý kiến về việc mua hàng của người tiêu dùng (Goyette và cộng sự, 2010). Theo Bowie và Buttle (2004) truyền miệng được coi là hình thức thu hút khách hàng hiệu quả nhất về chi phí. Đặc biệt, ngày nay, với sự phát triển của công nghệ, truyền miệng có tính chất lan truyền nhanh hơn. Thông qua các kênh truyền thông, mạng xã hội, khách hàng có thể giao tiếp với bạn bè và gia đình của họ và với toàn thế giới. Do đó, hầu hết các quyết định du lịch và lựa chọn khách sạn hiện nay đều bị ảnh hưởng bởi thông tin truyền miệng. Theo (Litvin và cộng sự, 2008) truyền miệng được coi là đặc biệt quan trọng đối với khách sạn do tính chất vô hình của sản phẩm khách sạn và khó khăn trong việc đánh giá trước khi mua (Lu và cộng sự 2014).

- Giá trị lâu dài của khách hàng (Customer Lifetime Value – CLV) : Wu và Li (2011) cho rằng các mối quan hệ khách hàng có lợi chính là mục tiêu của CRM. Vì vậy, mỗi quan hệ khách hàng chỉ mang lại lợi nhuận nếu lợi nhuận từ việc mua hàng của khách hàng vượt quá chi phí cho mỗi quan hệ khách hàng. Wu và Li (2011) đã nghiên cứu sức mạnh của các mối quan hệ giữa CRM, chất lượng mối quan hệ và giá trị thời gian sống của khách hàng. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng CRM có ảnh hưởng tích cực đến giá trị lâu dài của khách hàng. Giá trị lâu dài của khách hàng là giá trị mà một khách hàng đóng góp cho doanh nghiệp trong suốt vòng đời của họ. Một khách hàng có giá trị vòng đời cao sẽ đem lại lợi nhuận lâu dài và bền vững cho mỗi tổ chức (Cao và Gruca, 2005), và bởi chi phí để tìm kiếm khách hàng mới cao hơn chi phí giữ chân khách hàng cũ khoảng 5-15 lần (Reinartz và cộng sự, 2004). CLV trực tiếp đánh giá những giá trị mà doanh nghiệp tạo ra cho khách hàng cũng như những khoản phí mà khách hàng đóng góp vào doanh thu. Chỉ số CLV càng cao, thể hiện mức độ tín nhiệm, lòng trung thành của khách hàng với khách sạn càng lớn.

#### *1.2.4.2. Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn*

Theo các nhà nghiên cứu Smith (2006) cho rằng muốn thành công thì phải hiểu được nguyên nhân gây thất bại khi thực hiện triển khai CRM. Chen và Popovich (2003); Mendoza và cộng sự (2007); Franka Piskar và Armand Faganel

(2009); Jana Urdzikova và cộng sự (2012) đã tổng hợp một số nguyên nhân gây thất bại bao gồm: chỉ xem hoạt động này đơn giản là một phần mềm công nghệ để quản lý thông tin dữ liệu khách hàng, thiếu cam kết của lãnh đạo cao nhất, chiến lược và tầm nhìn CRM không rõ ràng, chất lượng dữ liệu kém, thiếu quản lý và tích hợp, không xây dựng văn hóa doanh nghiệp để hỗ trợ thực hiện, quản lý sự thay đổi cấu trúc và tái cấu trúc kém, không có giải pháp cụ thể cho các hoạt động (đào tạo nhân viên về nhận thức CRM và theo dõi khách hàng).

Chen và Popovich (2003) chỉ ra rằng, triển khai CRM thành công đòi hỏi phải có sự tích hợp giữa con người, quy trình và công nghệ. Các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công ngày càng nhận được sự quan tâm trong các tài liệu của các nhà nghiên cứu và thực hành về CRM, cụ thể theo bảng 1.2 dưới đây:

**Bảng 1.2. Tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công**

Tác giả	Các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công
Marianna Sigana (2005)	Quản trị tri thức, quản trị công nghệ thông tin và truyền thông; marketing quan hệ (bao gồm marketing nội bộ: văn hóa doanh nghiệp, marketing hướng ngoại: Định hướng khách hàng, tương tác với khách hàng)
Mendoza và cộng sự (2007)	Quan tâm của quản lý cấp cao; tạo ra sự đa dạng trong nguyên tắc đội nhóm; xác định mục tiêu; thống nhất giữa các phòng ban; chiến lược giao tiếp QTQHKH đến nhân viên phòng ban; sự cam kết của nhân viên; quản lý thông tin khách hàng; dịch vụ khách hàng; tự động bán hàng; Marketing tự động; quản trị hoạt động hỗ trợ; quản trị tiếp xúc khách hàng; thống nhất hệ thống thông tin
King và Burgess (2008)	Sự hỗ trợ nhà quản lý cấp cao; chiến lược giao tiếp của CRM; khả năng quản trị tri thức; chia sẻ dữ liệu; công nghệ; thay đổi văn hóa/ định hướng khách hàng; khả năng thay đổi quy trình; sự thống nhất hệ thống
Arab và cộng sự (2010)	công nghệ; quy trình; con người
Tauseef Ahmad (2012)	Khách hàng, tương tác với khách hàng, CSDL khách hàng, công nghệ và con người trong tổ chức
Abdul Alem Mohammed (2012)	Định hướng khách hàng, tổ chức CRM, quản trị tri thức, CRM dựa trên công nghệ
Budiono Hardjono và Lai Pooi San (2017)	Định hướng khách hàng, tổ chức CRM, quản lý tri thức và CRM dựa trên công nghệ
Rakiki và cộng sự (2018)	Định hướng khách hàng, hỗ trợ quản lý cấp cao; định hướng đào tạo CRM, công nghệ, dữ liệu khách hàng, quy trình thông tin khách hàng, tương tác khách hàng
Bukola và cộng sự (2019)	Định hướng khách hàng, dịch vụ cá nhân hóa, chất lượng dịch vụ

*Nguồn: tổng hợp của NCS*

Như vậy, các nhà nghiên cứu đã đề cập đến rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến việc triển khai CRM thành công (xem bảng 1.2). Việc lựa chọn các yếu tố ảnh



hưởng phù hợp cho phạm vi nghiên cứu của luận án sẽ được thực hiện dựa trên bốn căn cứ như sau:

(1) Các yếu tố các ảnh hưởng phải nhận được sự chấp nhận chung trong các tài liệu nghiên cứu;

(2) Các yếu tố ảnh hưởng phải có mối liên hệ với nguyên nhân thất bại trong CRM;

(3) Các yếu tố các ảnh hưởng được lựa chọn phải tham gia vào quy trình CRM và có mối liên kết với các thành phần chính CRM đã được xác định dựa trên sự tích hợp của 3 lý thuyết RBV, RM và CM;

(4) Các yếu tố các ảnh hưởng phải phù hợp với bối cảnh ngành khách sạn của Việt Nam;

*Thứ nhất*, với căn cứ lựa chọn (1) và (2), luận án đã lựa chọn được 6 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công của các khách sạn như bảng dưới đây:

**Bảng 1.3. Lựa chọn các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công của các khách sạn**

STT	Yếu tố ảnh hưởng	Lý do lựa chọn
1	Cam kết của lãnh đạo cấp cao	- Nhận được sự chấp nhận rộng rãi của các nhà nghiên cứu - Liên quan đến các nguyên nhân thất bại trong triển khai CRM: Thiếu cam kết của lãnh đạo cao nhất (Sherif và Newby, 2007; Chalmers, 2006)
2	Chiến lược quan hệ khách hàng	- Nhận được sự chấp nhận rộng rãi của các nhà nghiên cứu - Liên quan đến các nguyên nhân thất bại trong CRM: chiến lược và tầm nhìn CRM không rõ ràng (Sherif và Newby, 2007; Chalmers, 2006)
3	Quy trình kinh doanh	- Nhận được sự chấp nhận rộng rãi của các nhà nghiên cứu - Liên quan đến các nguyên nhân thất bại trong CRM: quản lý sự thay đổi cấu trúc và tái cấu trúc kém (Kale, 2004; Forsyth, 2001)
4	Văn hóa doanh nghiệp	- Nhận được sự chấp nhận rộng rãi của các nhà nghiên cứu - Liên quan đến các nguyên nhân thất bại trong CRM: không xây dựng văn hóa doanh nghiệp để hỗ trợ thực hiện (Chalmers, 2006; King và Burgess, 2008)
5	Hạ tầng công nghệ	- Nhận được sự chấp nhận rộng rãi của các nhà nghiên cứu - Liên quan đến các nguyên nhân thất bại trong CRM: chỉ xem hoạt động này đơn giản là một phần mềm công nghệ để quản lý thông tin dữ liệu khách hàng (Marianna Sigana, 2005; Arab và cộng sự, 2010)
6	Cơ sở dữ liệu	- Nhận được sự chấp nhận rộng rãi của các nhà nghiên cứu - Liên quan đến các nguyên nhân thất bại trong CRM: Quản lý, tích hợp kém (Brink, 2006 ; Meyer và Kolbe, 2005)

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

*Thứ hai*, với căn cứ (3) các yếu tố ảnh hưởng được lựa chọn phải tham gia vào quy trình CRM và có mối liên kết với các thành phần CRM. Dựa trên việc tích hợp 3 lý

thuyết (RBV, RM, CM) nghiên cứu về CRM, có một sự chấp nhận chung giữa các nhà nghiên cứu về các thành phần chính CRM bao gồm: Con người, quy trình và công nghệ. Vì vậy khi lựa chọn các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM cần thể hiện được mối liên kết trong các thành phần của CRM. Mục đích của việc liên kết các yếu tố ảnh hưởng với các thành phần chính CRM là để đảm bảo rằng mỗi yếu tố ảnh hưởng đều có liên quan thực sự đến CRM.

Để liên kết các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công với các thành phần chính của CRM, mỗi yếu tố ảnh hưởng cần được xác định rõ bản chất của nó trong mối quan hệ với các thành phần chính của CRM và phải có cân nhắc rằng nhiều hơn một thành phần CRM có thể chi phối một yếu tố ảnh hưởng (Mendoza và cộng sự, 2007). Bảng 1.4 dưới đây biểu hiện mối liên hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và các thành phần chính của CRM.

**Bảng 1.4. Liên kết các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công với các thành phần chính của CRM**

Các yếu tố ảnh hưởng	Con người	Công nghệ	Quy trình
Cam kết của lãnh đạo cấp cao	x		
Chiến lược quan hệ khách hàng	x		
Quy trình kinh doanh			x
Văn hóa doanh nghiệp	x		x
Hạ tầng công nghệ		x	
Cơ sở dữ liệu		x	x

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

Từ bảng 1.4 cho thấy các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM về bản chất đều có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến các thành phần chính của CRM. Do đó, 6 nhóm yếu tố ảnh hưởng được lựa chọn đã đáp ứng được yêu cầu về mối liên kết với các thành phần chính: Con người, công nghệ và quy trình CRM

*Thứ ba*, NCS nhận thấy 6 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công được lựa chọn ở trên đáp ứng được căn cứ (4), nó hoàn toàn phù hợp với bối cảnh và những đặc trưng trong ngành khách sạn vì một số lý do sau:

- Theo các nhà nghiên cứu Singala (2005) và Luck và Lancaster, (2013) thì CRM rất có ý nghĩa đối với hoạt động kinh doanh khách sạn. Sự khác biệt về sản phẩm, dịch vụ cùng những đặc trưng trong ngành khách sạn đã góp phần vào việc thúc đẩy sự cần thiết triển khai CRM trong kinh doanh khách sạn.

- Không giống với các lĩnh vực kinh doanh khác, kinh doanh khách sạn yêu cầu mối tương tác cao giữa doanh nghiệp với từng khách hàng. Vì vậy, CRM là một chiến lược kinh doanh để lựa chọn và quản lý các mối quan hệ khách hàng có giá trị nhất. CRM đòi hỏi một triết lý và văn hóa kinh doanh lấy khách hàng làm trung tâm để hỗ trợ

các quy trình marketing, bán hàng và dịch vụ hiệu quả (*Chiến lược quan hệ khách hàng*). Các ứng dụng CRM có thể cho phép quản lý quan hệ khách hàng hiệu quả, miễn là doanh nghiệp có sự cam kết và hỗ trợ của ban lãnh đạo, chiến lược và văn hóa doanh nghiệp phù hợp (*Cam kết của lãnh đạo, Chiến lược quan hệ khách hàng và văn hóa doanh nghiệp*). Điều này chủ yếu là do sự tăng trưởng nhanh chóng của internet, toàn cầu hóa kinh tế và chất lượng. Đặc biệt trong ngành khách sạn, sản phẩm cơ bản (phòng khách sạn) rất giống nhau. Nhưng khi so sánh về mức chất lượng được cung cấp thì lại không ổn định, nó phụ thuộc nhiều vào nhân viên tiếp xúc.

- Tính đồng nhất của sản phẩm khách sạn và nhu cầu khác biệt của khách hàng đã làm nổi bật tầm quan trọng của CRM. Thêm nữa, lĩnh vực kinh doanh khách sạn lại là một ngành nhạy cảm thông tin (Piccoli và cộng sự, 2003). Sự sẵn có của thông tin đã ảnh hưởng đến cả khách sạn và sự truy cập của khách hàng. Từ quan điểm của khách sạn, thông tin khách hàng đóng vai trò quan trọng trong triển khai CRM. Tuy nhiên, từ quan điểm của khách hàng, việc truy cập thuận tiện vào rất nhiều thông tin có sẵn thông qua nội dung do người dùng tạo đã tạo ra nhiều thách thức đối với các khách sạn (*CSDL về khách hàng*).

- Sarmaniotis và cộng sự (2013) thảo luận về sự hỗ trợ của công nghệ để tạo điều kiện thu thập dữ liệu tại các điểm tiếp xúc khác nhau như đặt phòng, đăng ký và trả phòng trong thời gian lưu trú tại khách sạn. Điều này cho phép chủ khách sạn điều chỉnh các chương trình, dịch vụ và chương trình khuyến mãi đặc biệt dựa trên sở thích của khách sạn (*Hạ tầng công nghệ*).

- Xuất phát từ những đặc trưng trên mà khi tiêu dùng sản phẩm khách sạn, khách hàng sẽ tập trung nhiều hơn vào các yếu tố mềm, như đối xử và quan tâm cá nhân. Nó được xác định rằng hầu hết các thất bại để đạt được lợi ích CRM là do thiếu chiến lược nội bộ (*Văn hóa doanh nghiệp và quy trình kinh doanh*). Các nguyên tắc giá trị của Treacy và Wiersema từ (1993) tạo thành một khuôn khổ tốt để xây dựng một chiến lược tổ chức theo định hướng khách hàng và tập trung. CRM không phải chỉ tập trung vào cơ sở khách hàng hiện có và thường xuyên; nó cần quản lý tất cả khách hàng của tổ chức. Lợi tức đầu tư CRM sẽ tự động rơi vào vị trí sau khi cơ sở được đặt đúng. Động lực chính là tăng sự hài lòng của khách hàng, tăng số lượt giới thiệu và giảm chi phí marketing.

Như vậy, với 4 căn cứ được sử dụng làm cơ sở cho việc lựa chọn các nhóm yếu tố ảnh hưởng, luận án đã xác định được 6 nhóm nhân tố ảnh hưởng (6 biến độc lập) đến triển khai CRM thành công bao gồm: Cam kết của lãnh đạo cấp cao, Chiến lược quan hệ khách hàng (QHKH), Quy trình kinh doanh, Văn hóa doanh nghiệp, Hạ tầng công nghệ, Cơ sở dữ liệu. 6 nhóm nhân tố này chính là 6 biến độc lập được xác định để xây dựng trong mô hình nghiên cứu.

#### ❖ Cam kết của lãnh đạo cấp cao

Theo Mohammad Almotairi (2009), cam kết của lãnh đạo cấp cao là sự sẵn lòng của lãnh đạo cấp cao nhất trong việc cung cấp đầy đủ nguồn lực cần thiết cho

quá trình triển khai CRM. Để dự án CRM thành công, bước đầu tiên là đạt được sự hỗ trợ và cam kết của lãnh đạo cao nhất đối với các sáng kiến. Mức độ hỗ trợ của lãnh đạo cao nhất sẽ quyết định sự thành công hay thất bại của CRM. Theo Sarmaniotis và cộng sự (2013), Padilla-Meléndez và Garrido-Moreno (2013), triển khai CRM đòi hỏi sự phối hợp của tất cả các bộ phận và ảnh hưởng đến mọi hoạt động của khách sạn nên sự chỉ đạo, điều hành của lãnh đạo cấp cao sẽ ảnh hưởng đến quy trình và cách thức thực hiện sự thay đổi quy trình kinh doanh, đào tạo và tạo động lực cho nhân viên thực hiện. Croteau và Li (2003), King và W. Lam (2005) cho rằng các nhà quản lý cấp cao phải thể hiện sự ủng hộ của họ đối với các chương trình CRM bằng cách tham gia vào các hoạt động chia sẻ kiến thức khách hàng và nhận thức được CRM như một phần của tầm nhìn, sứ mệnh của khách sạn và phát triển văn hóa thân thiện thông qua tổ chức. Vì sự hỗ trợ của quản lý là một yếu tố quan trọng để đổi mới thành công, CRM với tư cách là một đổi mới khách sạn cũng đòi hỏi sự thúc đẩy và hỗ trợ mạnh mẽ của ban lãnh đạo.

Ngoài ra, qua tổng quan tài liệu cho thấy lập ngân sách phù hợp cho các nguồn lực là rất quan trọng đối với triển khai CRM. Xây dựng hệ thống kỹ thuật, tuyển dụng và đào tạo nhân viên, hệ thống khen thưởng, v.v. yêu cầu hỗ trợ tài chính. Thiếu cam kết trong việc lập ngân sách và cấp vốn sẽ là một vấn đề và rào cản lớn đối với các mối quan hệ tích cực trong triển khai CRM hiệu quả.

Như vậy, để đánh giá về cam kết của lãnh đạo cấp cao tại khách sạn, các biến quan sát được xác định trong đo lường gồm: *chỉ đạo, điều hành triển khai CRM; Nhận thức về mối liên hệ giữa tầm nhìn, nhiệm vụ và chiến lược CRM; cung cấp các nguồn lực và ngân sách cần thiết triển khai CRM.*

#### ❖ Chiến lược quan hệ khách hàng

Theo Elizabeth Wellington (2017), “*QHKH là quá trình và cách thức mà một doanh nghiệp thiết lập và phát triển nhằm duy trì mối quan hệ với khách hàng của mình*”. Ở cấp độ chiến lược, nhóm tác giả Parvatiyar và Sheth (2002); Bull, C (2003); Zablah và cộng sự (2004), Payne và Frow (2005); Kumar và Reinartz (2006) cho rằng việc đặt khách hàng vào trung tâm của tất cả các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm thiết kế sản phẩm, chất lượng và giá cả sẽ là một yếu tố then chốt của việc xây dựng QHKH hiệu quả. Vì vậy, khi triển khai CRM, các khách sạn phải xây dựng văn hóa tổ chức theo định hướng khách hàng, phát triển chiến lược QHKH hướng dẫn và thực thi cam kết lấy khách hàng làm trung tâm. Theo Siebel (2004), King và Burgess (2007), chiến lược QHKH bao gồm một tập hợp các mục tiêu và định hướng hoạt động của các khách sạn trong xây dựng, phát triển, duy trì quan hệ lâu dài và chặt chẽ với khách hàng. Do đó, mục tiêu của chiến lược QHKH có thể thể hiện ở số lượng hay tỷ lệ khách hàng trung thành các khách sạn, tỷ lệ khách hàng hài lòng. Một chiến lược QHKH thành công phải đảm bảo xác định rõ ràng, đầy đủ các mục tiêu cần đạt được. Mỗi khách sạn khi bắt đầu triển khai CRM cần phải có nhận thức đúng và đủ về chiến lược QHKH,

từ đó xây dựng nó phù hợp với chiến lược chung của khách sạn. Nói cách khác, chiến lược QHKK cần được xây dựng và phát triển dựa trên chiến lược kinh doanh để xác nhận rằng các mục tiêu CRM phù hợp với các mục tiêu chiến lược của khách sạn ( Sherif và Newby, 2007; Chalmeta, 2006). Tuy nhiên, trong thực tế có những khách sạn đã có chiến lược QHKK nhưng nhiều nhân viên trong khách sạn thậm chí là quản lý bộ phận cũng không biết về chiến lược này. Chính vì lẽ đó, khách sạn cần truyền thông đến các bộ phận khác nhau để họ nắm được chiến lược QHKK của khách sạn.

Như vậy, để đo lường chiến lược QHKK tại khách sạn, các biến quan sát được xác định trong đo lường gồm: *chiến lược QHKK định hướng khách hàng; chiến lược QHKK xác định rõ ràng, đầy đủ các mục tiêu; chiến lược QHKK cần được xây dựng và phát triển dựa trên chiến lược kinh doanh; chiến lược QHKK được truyền thông đến các bộ phận.*

#### ❖ Quy trình kinh doanh

Quy trình kinh doanh được nhìn nhận là năng lực của doanh nghiệp, tập trung vào các giao dịch với khách hàng thông qua quy trình bán hàng. Theo Swift (2000); Ramaseshan (2006); Reinart và cộng sự (2004); cho rằng quy trình kinh doanh là hoạt động tương tác nhằm thu hút và giữ chân khách hàng được thực hiện thông qua các cuộc đối thoại liên tục với từng khách hàng, sử dụng tất cả những gì có sẵn để biết được phản ứng của khách hàng. CRM là một chiến lược kinh doanh (Chen và Popovich, 2003), sự thành công trong triển khai CRM đòi hỏi sự thay đổi các quy trình kinh doanh theo hướng tiếp cận lấy khách hàng làm trung tâm (King và Burgess, 2008; Sivaraks và cộng sự, 2010). Do đó, quy trình kinh doanh được thiết kế nhất quán trên tất cả các kênh tương tác với khách hàng. Bên cạnh đó, sự thay đổi của môi trường kinh doanh, nhu cầu của khách hàng cũng là yếu tố làm thay đổi quy trình kinh doanh. Vì vậy, để đảm bảo thực hiện quy trình hiệu quả thì tất cả quy trình kinh doanh liên quan đến tương tác với khách hàng được phân tích và đánh giá thường xuyên để phát hiện ra những sai sót và có những giải pháp điều chỉnh kịp thời. Mặc dù CRM có tác động trong toàn tổ chức, quy trình có tương tác trực tiếp với khách hàng nên được ưu tiên xử lý khi tích hợp và tự động hóa các quy trình kinh doanh. Theo Mendoza và cộng sự (2007), các quy trình kinh doanh chính cần được giải quyết trong việc triển khai CRM là: marketing, bán hàng và dịch vụ.

Như vậy, để đo lường yếu tố quy trình kinh doanh trong triển khai CRM của các khách sạn, các biến quan sát được xác định trong đo lường gồm: *thay đổi quy trình kinh doanh lấy khách hàng làm trung tâm, quy trình kinh doanh được thiết kế tự động hóa, quy trình kinh doanh được thiết kế nhất quán trên tất cả các kênh tương tác với khách hàng, quy trình kinh doanh liên quan đến tương tác với khách hàng được phân tích và đánh giá*

#### ❖ Văn hóa doanh nghiệp

Theo Robbin (2000), văn hóa doanh nghiệp (VHDN) là hệ thống những giá trị, niềm tin, những quy phạm và tập hợp hệ thống các quan niệm chung được chia sẻ bởi

các thành viên trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của những người lao động trong tổ chức. Những quan niệm này phần lớn được các thành viên ngầm định trong nhận thức, hành vi ứng xử. Nhóm yếu tố VHDN được tổng hợp từ các nghiên cứu trong phần tổng quan (Sigala, 2005; Ada S. Lo và cộng sự, 2010; Kanchan và Dr. Aditi Sharma, 2015; Nguyễn Thị Nguyên Hồng, 2013; Nguyễn Văn Thủy, 2015). Theo đó, với CRM, VHDN là những yếu tố khó vượt qua nhất vì nhà quản trị cần thay đổi thái độ và khuyến khích nhân viên nhận thức được tầm quan trọng và chấp nhận các khái niệm mới trong CRM. Hơn nữa, điều này liên quan đến việc xây dựng văn hóa làm việc, thiết lập thỏa thuận hợp tác, xây dựng tinh thần đồng đội bao gồm những người thuộc các bộ phận khác nhau đảm nhận các vai trò khác nhau, tạo ra sự hợp tác tích hợp và giao tiếp hiệu quả; tất cả đều yêu cầu nhân sự tham gia ở tất cả các cấp khác nhau. Theo O'Reilly và Paper (2012), tất cả nhân viên cần phải được khuyến khích văn hóa hợp tác, chia sẻ và học hỏi cấu trúc công việc mới và tham gia tích cực vào các hệ thống và chương trình đào tạo. CRM cho phép tổ chức củng cố thông tin khách hàng, có thể được sử dụng để nâng cao kiến thức của nhân viên về việc thay đổi nhu cầu và thái độ của khách hàng. Ada S. Lo và cộng sự (2010) cũng chỉ ra rằng, CRM có thể làm thay đổi cơ cấu tổ chức của khách sạn, đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ hơn nhưng nó sẽ làm tăng khả năng đáp ứng của nhân viên đối với khách hàng bằng cách cung cấp thông tin cần thiết để đưa ra câu trả lời nhanh chóng cho các câu hỏi của khách hàng và cũng giúp nhân viên chủ động hơn bằng cách dự đoán nhu cầu của khách hàng từ những dự báo trong tương lai. CRM yêu cầu toàn bộ tổ chức làm việc để đạt được các mục tiêu của tổ chức thông qua việc xây dựng mối quan hệ khách hàng mạnh mẽ (Sin và cộng sự, 2005). Vì vậy, quá trình triển khai CRM luôn đòi hỏi các bộ phận đều phải hướng tới thực hiện mục tiêu chung.

Trong bối cảnh của ngành khách sạn, điều quan trọng nhất đối với CRM là các nhân viên - những người là nền tảng xây dựng mối quan hệ với khách hàng (Brown, 2000; Ryals và Knox, 2001). Chính vì vậy mà sự nhận thức về tầm quan trọng của việc triển khai CRM có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự thành công của CRM. Điều này có thể được nhấn mạnh rằng sự sẵn sàng tham gia tích cực của nhân viên trong khách sạn có tác động trực tiếp đến hoạt động của khách sạn và phát triển mối quan hệ khách hàng có lợi lâu dài để xây dựng lòng trung thành.

Như vậy, để đo lường yếu tố VHDN trong triển khai CRM của các khách sạn, các biến quan sát được xác định trong đo lường gồm: *Sự nhận thức về tầm quan trọng của triển khai CRM, quy trình phối hợp trong doanh nghiệp, Sự hợp tác của nhân viên trong quá trình triển khai, các bộ phận trong doanh nghiệp đều hướng đến mục tiêu chung khi triển khai CRM và sự sẵn sàng tham gia tích cực của nhân viên trong quá trình triển khai CRM*

#### ❖ Hạ tầng công nghệ

Theo Mohammad Almotairi (2009), Hạ tầng công nghệ (HTCN) là nhóm các yếu tố tập trung vào sự sẵn có và quản lý các nguồn lực công nghệ bao gồm quản lý

kho dữ liệu, khả năng ERP, internet, lựa chọn và cấu hình phần mềm. HTCN là một yếu tố quyết định để lưu trữ, quản lý, khai thác và phân tích dữ liệu có giá trị về khách hàng. HTCN được xây dựng dựa trên sự kế thừa các thang đo trong nghiên cứu của Fross và Stone (2001); Ryal và Payene (2001); Starkey M và Woodcock N (2002); Chen, I.J và Popovich, K. (2003); Sigala (2005); Buttle (2008). Các khía cạnh công nghệ như hệ thống lưu trữ dữ liệu, phần mềm tùy biến, tự động hóa quá trình, bàn trợ giúp, trung tâm cuộc gọi và ảnh hưởng internet nên được xem xét trong mối quan hệ tới kết quả triển khai CRM thành công. Các khách sạn cần tích hợp HTCN để hỗ trợ khai thác, phân tích để cải thiện khả năng nhận biết, hiểu hành vi của khách hàng, phát triển các mô hình dự đoán, xây dựng truyền thông hiệu quả với khách hàng và trả lời những khách hàng đó bằng thông tin chính xác (Chen và Popovich, 2003). Công nghệ dựa trên CRM cần phải có phần cứng cũng như phần mềm phù hợp để phục vụ khách hàng của mình và có thể hợp nhất tất cả thông tin có được về khách hàng trong cơ sở dữ liệu toàn diện, tập trung, cập nhật. Ngoài ra, khách sạn cũng cần quan tâm đến việc bảo mật thông tin, dữ liệu khách hàng để đảm bảo không bị mất khách hàng cho đối thủ cạnh tranh.

Như vậy, để đánh giá HTCN trong triển khai CRM tại doanh nghiệp, các biến được xác định trong đo lường gồm: *Phần cứng phù hợp, phần mềm tùy chỉnh, hệ thống lưu trữ dữ liệu có tính bảo mật cao, hệ thống khai thác dữ liệu đồng bộ và công cụ phân tích dữ liệu hiện đại*

#### ❖ Cơ sở dữ liệu khách hàng

Ada S. Lo và cộng sự (2010), CSDL là nội dung chứa đựng những thông tin cụ thể như: thông tin mô tả khách hàng, giao dịch và tần suất giao dịch, công cụ liên hệ khách hàng, phản hồi của khách hàng. CSDL khách hàng được kế thừa từ những nghiên cứu về CRM của Chen và Popovich (2003); Stone và Findlay (2001); Francis Buttle (2004); Zablah và cộng sự (2004); Sigala (2005); Ada S. Lo và cộng sự (2010); Kanchan và Dr. Aditi Sharma, (2015); Trương Đình Chiến (2013). Đối với các khách sạn, việc thu thập thông tin để xây dựng một CSDL là nhiệm vụ không khó khăn, vì hoạt động tương tác khách hàng và thông tin liên hệ được tích lũy như một phần tự nhiên của sự tiếp xúc với khách hàng. CSDL của khách hàng sẽ là kho cung cấp thông tin chi tiết về hành vi và thái độ của khách hàng đối với tổ chức; CSDL làm nền tảng của phần mềm được sử dụng trong CRM. Keramati và cộng sự (2014) và Khan và cộng sự (2012), lần lượt xác định các thuộc tính quan trọng khác nhau của CSDL khách hàng bao gồm: CSDL phải được cập nhật thường xuyên, có thể được chia sẻ vận chuyển đến nơi cần thiết phù hợp với mục đích sử dụng nó và được bảo đảm bí mật và tránh mất mát. Sở hữu kho CSDL khách hàng phong phú sẽ hỗ trợ khách sạn trong việc theo dõi thông tin khách hàng và dự báo nhu cầu của họ trong tương lai. Tuy nhiên, CSDL trong khách sạn cần được quản lý theo phương thức phù hợp để có thể theo dõi và tổ chức các cuộc trò chuyện, tương tác nhằm thu thập và lưu trữ các thông tin và hoạt động của khách hàng; từ đó hỗ

trợ dịch vụ khách hàng, marketing và đội ngũ bán hàng hiểu khách hàng của họ một cách tốt hơn. CSDL được quản lý hiệu quả sẽ tăng cường hiểu biết về việc thay đổi thói quen và sở thích của khách hàng với mục đích phát triển các sản phẩm mới và các dịch vụ nhằm thỏa mãn các nhu cầu mới của khách hàng, cung cấp các sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng cần và cải thiện tỷ lệ giữ chân khách hàng.

Như vậy, để đánh giá quá trình quản lý CSDL khách hàng trong triển khai CRM tại doanh nghiệp, các biến được xác định trong đo lường gồm: *dữ liệu được thu thập đầy đủ và phù hợp, dữ liệu được cập nhật thường xuyên vào kho CSDL, dữ liệu được chia sẻ đồng bộ tới các bộ phận, phương thức quản lý CSDL hiệu quả.*

#### 1.2.4.3. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

Sự hiểu biết rõ ràng về các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM sẽ tạo tiền đề cho sự thành công. Qua tổng quan tài liệu cùng với 4 căn cứ được đưa ra để lựa chọn, luận án đã xác định được 1 biến phụ thuộc (lòng trung thành), 1 biến triển khai CRM thành công và 6 biến độc lập bao gồm: Cam kết của lãnh đạo cấp cao, chiến lược CRM, quy trình kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, hạ tầng công nghệ và cơ sở dữ liệu với tổng số 32 biến quan sát.

Số lượng các biến quan sát thuộc 6 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến triển khai thành công CRM và lòng trung thành khách hàng của các khách sạn được thể hiện trong bảng 1.5 dưới đây:

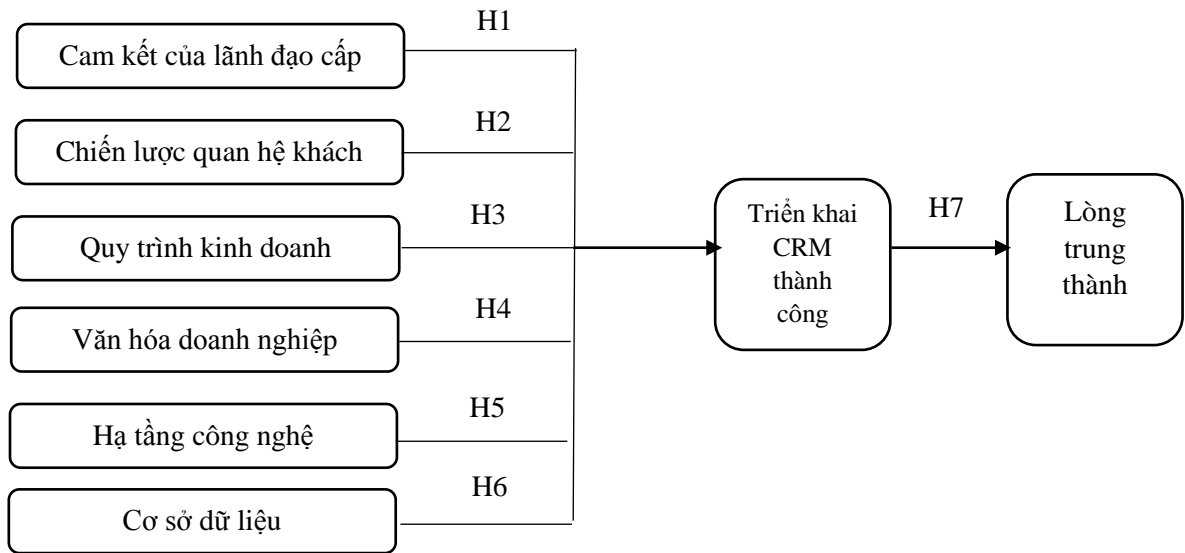
**Bảng 1.5. Tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và lòng trung thành khách hàng của các khách sạn**

Tên biến	Nguồn trích dẫn	Kí hiệu	Biến quan sát
Cam kết của lãnh đạo cấp cao	Mendoza và cộng sự (2007); King và Burgess (2008); Rakiki và cộng sự (2018); Arab và cộng sự (2010)	CK	3
Chiến lược quan hệ khách hàng	Mendoza và cộng sự (2007); Abdul Alem Mohammed (2012); Rakiki và cộng sự (2018); Bukola và cộng sự (2019)	CL	4
Quy trình kinh doanh	King và Burgess (2008); Arab và cộng sự (2010)	QT	4
Văn hóa doanh nghiệp	Chalmeta (2006), King và Burgess (2008), Tauseef Ahmad (2012)	VH	5
Hạ tầng công nghệ	King và Burgess (2008), Arab và cộng sự (2010), Abdul Alem Mohammed (2012), Budiono Hardjono và Lai Pooi San (2017), Rakiki và cộng sự (2018)	HT	5
Cơ sở dữ liệu	King và Burgess (2008), Tauseef Ahmad (2012), Tauseef Ahmad (2012), Rakiki và cộng sự (2018),	CS	4
Triển khai CRM thành công	Hsin Chang (2007), Armand Faganel (2009), Nastaran Mohammadhossein và Nor Hidayati (2012); Zakaria Jayam J Radha (2013)	TC	4
Lòng trung thành	Evans và Laskin (1994); Bowen và Shoemaker (1998); Oliver (1999); Buttle (2009); Shirin và Puth (2011); Amoako và cộng sự (2012)	LTT	3

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*



Qua tổng quan và phân tích, chọn lọc, mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công được đề xuất như sau:



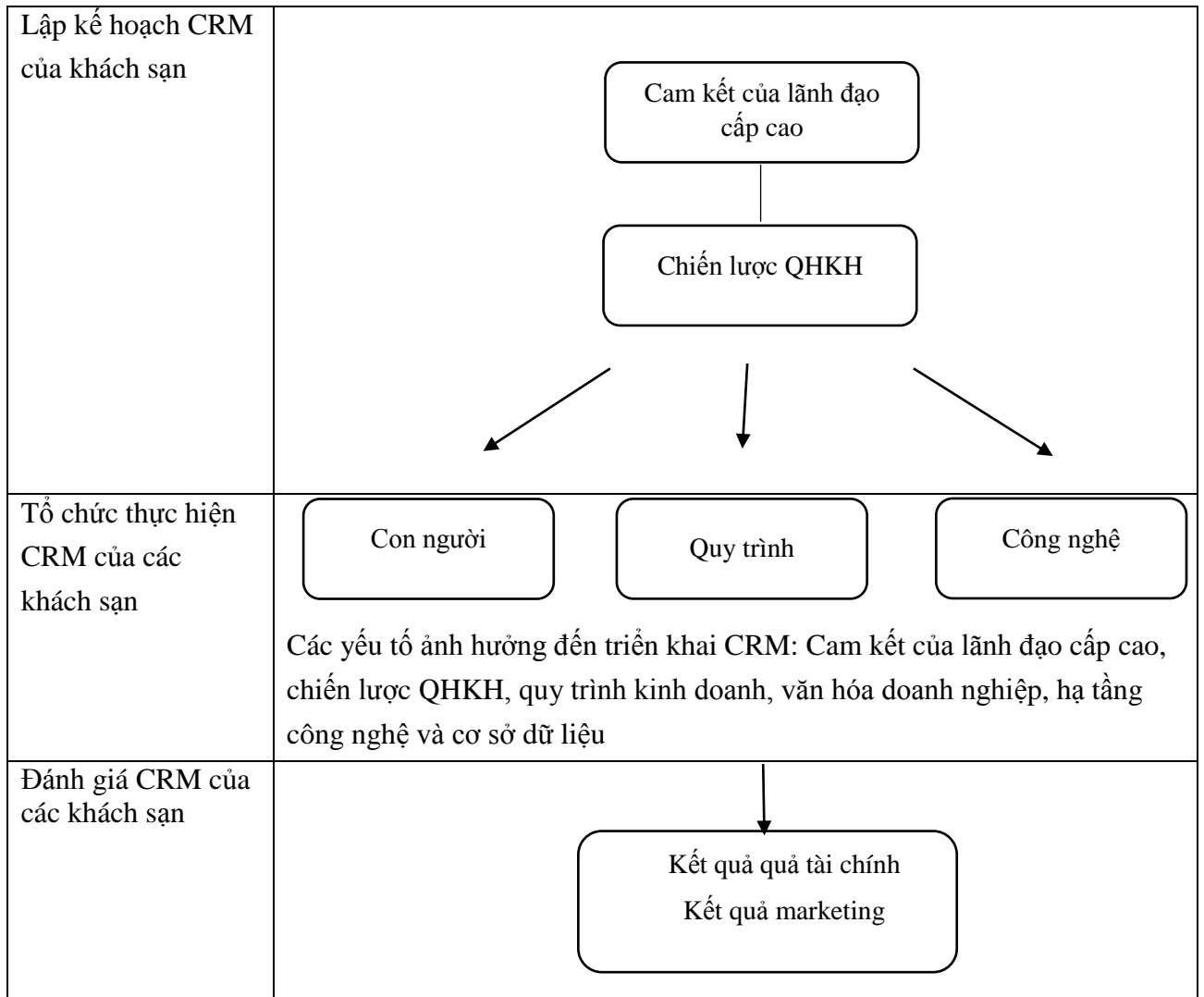
**Hình 1.2. Mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công**

Dựa trên mô hình nghiên cứu, các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất bao gồm:

- H1: Cam kết của lãnh đạo cấp cao có ảnh hưởng tích cực tới triển khai CRM thành công*  
*H2: Chiến lược QHKKH có ảnh hưởng tích cực tới triển khai CRM thành công*  
*H3: Quy trình kinh doanh có ảnh hưởng tích cực tới triển khai CRM thành công*  
*H4: Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới triển khai CRM thành công*  
*H5: Hạ tầng công nghệ có ảnh hưởng tích cực tới triển khai CRM thành công*  
*H6: Cơ sở dữ liệu có ảnh hưởng tích cực tới triển khai CRM thành công*  
*H7: Triển khai CRM thành công có ảnh hưởng thuận chiều với lòng trung thành khách hàng*

Sau khi xác định được các giai đoạn trong quy trình CRM và các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công của các khách sạn, luận án dựa trên các nghiên cứu trước đây và kinh nghiệm của Payne và Frow (2005) để xây dựng khung tích hợp ba cấu trúc chính bao gồm: các giai đoạn trong quy trình CRM, các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và các thành phần chính của CRM (công nghệ, quy trình và con người).

Mục đích chính của khung tích hợp nhằm đảm bảo rằng mỗi yếu tố ảnh hưởng đều có liên quan thực sự đến CRM và cung cấp một khung nghiên cứu rõ ràng cho các nhà quản lý các cấp khác nhau để áp dụng, duy trì và kiểm soát các yếu tố này liên quan đến việc vận hành và thực hiện các giai đoạn trong quy trình CRM. Khung tích hợp được thể hiện như sau:



**Hình 1.3. Khung tích hợp quy trình CRM, các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và các thành phần chính của CRM của các khách sạn**

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

Khung tích hợp bắt đầu với giai đoạn lập kế hoạch CRM, trong đó khách sạn phải có được sự hỗ trợ của lãnh đạo cấp cao để triển khai CRM trước khi tham gia vào quá trình triển khai thực tế. Dựa trên việc đạt được cam kết đầy đủ của lãnh đạo cấp cao, quá trình này có thể tiến hành đánh giá mức độ sẵn sàng của tổ chức về mặt con người, công nghệ và quy trình để triển khai CRM. Do đó, chiến lược QHKH cần được phát triển, phù hợp và truyền đạt cho nhân viên. Các mũi tên phản ánh luồng thực hiện quy trình và chiến lược QHKH nên được thực hiện bằng cách triển khai dự án CRM tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng trong mỗi thành phần của CRM. Việc thực hiện từng yếu tố ảnh hưởng cần được đo lường để đảm bảo triển khai CRM thành công. Giai đoạn cuối cùng của khung quy trình CRM cần tập trung vào việc đo lường kết quả của việc triển khai CRM về mặt tài chính và marketing để đảm bảo thực hiện các mục tiêu của chiến lược CRM.

## **TIỂU KẾT CHƯƠNG 1**

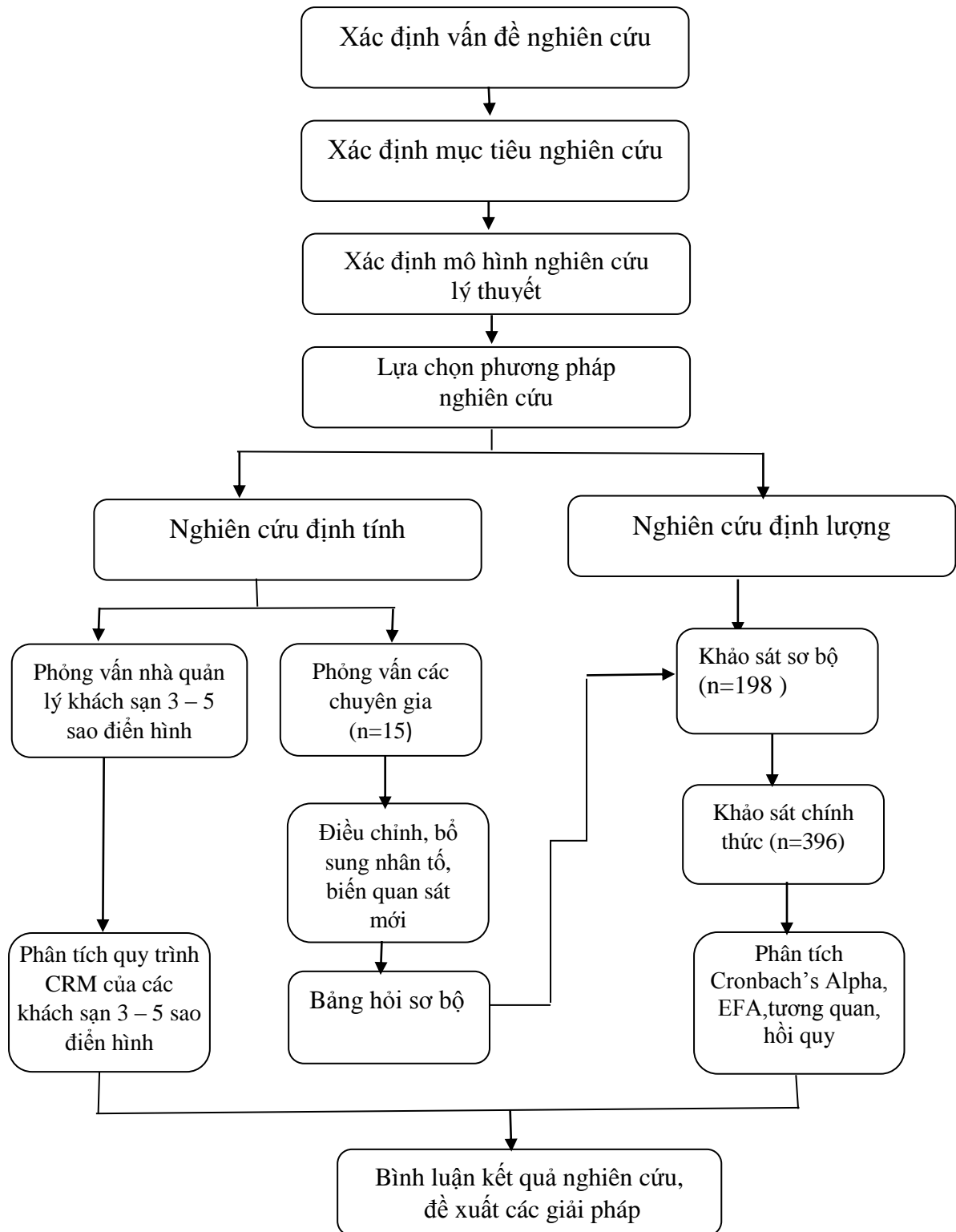
Từ rất nhiều các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan đến đề tài luận án, nghiên cứu sinh đã chia theo 3 nhóm vấn đề lớn để thực hiện tổng quan đó là: (1) quan hệ khách hàng, (2) quản trị quan hệ khách hàng, (3) quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn. Trên cơ sở kết quả tổng quan, luận án rút ra được năm khoảng trống và bốn câu hỏi nghiên cứu; từ đó tạo cơ sở cho xác định hướng nghiên cứu và giải quyết các vấn đề của đề tài luận án.

Luận án đã xác định được quy trình CRM với 3 giai đoạn được thiết lập dựa trên quy trình các bước thực hiện nhưng phải đảm bảo đúng theo nguyên tắc, chức năng quản trị trong doanh nghiệp và phải thể hiện được sự tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công trong mối liên hệ với các yếu tố cấu thành của CRM đó là công nghệ, quy trình kinh doanh và con người. Mô hình nghiên cứu lý thuyết về các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công được xác định với tổng số 32 biến quan sát, 6 biến độc lập: Cam kết của lãnh đạo cấp cao, chiến lược QHKK, quy trình kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, hạ tầng công nghệ, cơ sở dữ liệu, 01 biến phụ thuộc: lòng trung thành và 01 biến triển khai CRM thành công.

## CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Thiết kế quy trình nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu, nhiệm vụ và trả lời được các câu hỏi nghiên cứu, nghiên cứu sinh tiến hành thiết kế quy trình nghiên cứu của luận án như sau:



Hình 2.1. Sơ đồ quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu của luận án được mô tả cụ thể như sau:

- *Xác định vấn đề nghiên cứu:* Qua quá trình tổng quan tài liệu nghiên cứu, luận án đã xác định được một số vấn đề liên quan đến khoảng trống trong nghiên cứu bao gồm: (1) Sự khác biệt rộng rãi trong cách tiếp cận CRM khiến các nhà quản lý đã gặp nhiều khó khăn trong khi triển khai quy trình CRM trong thực tế; (2) số lượng công trình nghiên cứu tích hợp các lý thuyết RBV, RM và CM còn rất hạn chế, đặc biệt trong bối cảnh ngành khách sạn và với mỗi cách tiếp cận lý thuyết riêng lẻ, các thành phần CRM và các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công được xác định khác nhau; (3) chỉ có một số ít các nghiên cứu điều tra mối quan hệ tác động của triển khai CRM thành công đối với lòng trung thành và (4) số lượng nghiên cứu về CRM của khách sạn còn rất hạn chế, và chưa có công trình nào nghiên cứu CRM của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội.

- *Xác định mục tiêu nghiên cứu:* Dựa trên các khoảng trống nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu của luận án tập trung vào việc xác định và phân tích quy trình CRM của một số khách sạn điển hình; kiểm định mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công, kiểm định mối quan hệ giữa triển khai CRM thành công tới lòng trung thành khách hàng. Trên cơ sở nghiên cứu, luận án đề xuất một số các giải pháp nhằm hoàn thiện CRM của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội.

- *Xác định khung nghiên cứu lý thuyết:* Dựa trên mục tiêu nghiên cứu, luận án đã nghiên cứu cơ sở lý thuyết CRM, tích hợp các lý thuyết về RBV, RM và CM để xác định quy trình CRM và mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công, mối quan hệ giữa triển khai CRM thành công với lòng trung thành.

Luận án đã xác định quy trình CRM với 3 giai đoạn được thiết lập dựa trên quy trình các bước thực hiện nhưng phải đảm bảo đúng theo nguyên tắc, chức năng quản trị trong doanh nghiệp và thể hiện được sự tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công trong mối liên hệ với các thành phần chính của CRM đó là công nghệ, quy trình và con người. Mô hình nghiên cứu lý thuyết về các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công với tổng số 32 biến quan sát, 6 biến độc lập: Cam kết của lãnh đạo cấp cao, chiến lược QHKK, quy trình kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, hạ tầng công nghệ, cơ sở dữ liệu, 01 biến phụ thuộc: lòng trung thành và 01 biến triển khai CRM thành công.

- *Lựa chọn phương pháp nghiên cứu:* Xuất phát từ mục tiêu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, luận án sử dụng kết hợp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

**Bảng 2.1. Tổ chức kết hợp nghiên cứu**

TT	Giai đoạn nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kỹ thuật
1	Sơ bộ	Định tính	Phỏng vấn sâu với 15 chuyên gia
		Định lượng	Khảo sát ý kiến của 198 nhà quản lý các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội
2	Chính thức	Định lượng	Khảo sát ý kiến của 396 nhà quản lý của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội
		Định tính	Phỏng vấn sâu 5 nhà quản lý của 5 khách sạn 3 - 5 sao được lựa chọn nghiên cứu điển hình

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

- *Phương pháp nghiên cứu định tính*: nhằm kiểm tra sự phù hợp của mô hình lý thuyết về các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội, mối quan hệ giữa triển khai CRM thành công với lòng trung thành, NCS đã tiến hành phỏng vấn, tham vấn ý kiến của 15 chuyên gia [phụ lục 1] để điều chỉnh sàng lọc, bổ sung biến quan sát. Trên cơ sở đó giúp tăng độ tin cậy của các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và lòng trung thành khách hàng trong bối cảnh khách sạn. Ngoài ra với phương pháp nghiên cứu định tính còn giúp tác giả thực hiện mục tiêu nắm bắt được quy trình thực hiện CRM tại các khách sạn như thế nào thông qua phỏng vấn sâu các nhà quản lý của khách sạn 3 - 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội [phụ lục 6].

- *Phương pháp nghiên cứu định lượng*: Nhằm mục tiêu kiểm định mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và ảnh hưởng của triển khai CRM thành công đến lòng trung thành, tác giả đã thực hiện nghiên cứu thông qua một nghiên cứu định lượng sơ bộ nhằm đánh giá sơ bộ thang đo và một nghiên cứu định lượng chính thức. Dữ liệu thu thập được dùng để đánh giá lại thang đo, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan và hồi quy, kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

## **2.2. Phương pháp nghiên cứu**

### **2.2.1. Nghiên cứu định tính**

#### **2.2.1.1. Mục tiêu nghiên cứu định tính**

Như đã trình bày trong phần quy trình nghiên cứu, luận án sử dụng nghiên cứu định tính nhằm mục tiêu kiểm tra sự phù hợp của mô hình lý thuyết về các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội, mối quan hệ giữa triển khai CRM thành công với lòng trung thành và phân tích quy trình triển khai CRM tại các khách sạn khách sạn 3 - 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội.

#### **2.2.1.2. Phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu**

- *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 mô hình nghiên cứu các

yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công. Những khái niệm đưa vào mô hình nghiên cứu đều đã được nghiên cứu và kiểm định ở các nước trên thế giới. Tuy nhiên, để kiểm định các khái niệm này ở bối cảnh khách sạn 3 - 5 sao tại Hà Nội, luận án đã sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu sẽ giúp NCS xác định được các yếu tố phù hợp với bối cảnh của ngành khách sạn

*- Mục tiêu phỏng vấn sâu:*

Thứ nhất, bảng hỏi phỏng vấn sâu được xây dựng để sàng lọc và kiểm tra sự phù hợp của các biến trong mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công trong bối cảnh các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội. Từ đó thiết lập bảng câu hỏi nghiên cứu, sắp đặt lại mục tiêu nghiên cứu và làm cơ sở để tiến hành điều tra sơ bộ.

Thứ hai, phỏng vấn sâu với các nhà quản lý của các khách sạn 3 - 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội giúp NCS có thêm hiểu biết để phân tích quy trình CRM.

*- Đối tượng tham gia phỏng vấn sâu:*

Với mục tiêu kiểm tra sự phù hợp của mô hình nghiên cứu, NCS đã thực hiện cuộc phỏng vấn với 15 chuyên gia là những người làm việc trực tiếp hoặc nghiên cứu có liên quan đến lĩnh vực khách sạn, CRM và những nhà quản lý, lãnh đạo hiện đang làm việc tại một số khách sạn 3 - 5 trên địa bàn TP Hà Nội [phụ lục 2].

Với mục tiêu tìm hiểu và phân tích quy trình CRM của các khách sạn 3 - 5 sao điển hình, NCS đã thực hiện phỏng vấn sâu 5 nhà quản lý là giám đốc của 5 khách sạn 3 - 5 sao được lựa chọn điển hình để nghiên cứu.

Bên cạnh đó trong quá trình phỏng vấn sâu, NCS cũng lấy ý kiến từ đối tượng phỏng vấn về cấu trúc câu và từ ngữ được sử dụng trong phiếu điều tra.

*- Tiến hành phỏng vấn sâu:*

*Cuộc phỏng vấn số 1:* tác giả tiến hành thiết kế bảng hỏi với kết cấu bao gồm 2 phần: phần 1: Giới thiệu mục tiêu, ý nghĩa và mô hình đề xuất dựa trên các kết quả tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết; phần 2: Nội dung phỏng vấn bao gồm các câu hỏi mở để kiểm tra và sàng lọc các biến trong mô hình nghiên cứu [phụ lục 1].

*Cuộc phỏng vấn số 2:* bảng hỏi phỏng vấn các giám đốc của các khách sạn 3 - 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội cũng bao gồm 2 phần [phụ lục 6]. Phần 1 giới thiệu về mục tiêu của cuộc phỏng vấn, phần 2 là những câu hỏi có nội dung liên quan đến quy trình CRM của khách sạn.

Các cuộc phỏng vấn được tiến hành trực tiếp tại nơi làm việc của các chuyên gia, nhà quản lý. 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, NCS 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. Sau đó tác giả sẽ tổng hợp lại những ý kiến này thành một tập hợp các

điểm chung. Dựa trên kết quả tổng hợp, tác giả sẽ so sánh với mô hình nghiên cứu ban đầu để từ đó xác định mô hình nghiên cứu chính thức.

### 2.2.1.3. Kết quả nghiên cứu định tính

Trong nội dung này, NCS chỉ trình bày kết quả của cuộc phỏng vấn số 1(phỏng vấn với 15 chuyên gia) để thấy được sự điều chỉnh, bổ sung của mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công nhằm làm cơ sở cho nghiên cứu định lượng tiếp theo. Kết quả cuộc phỏng vấn số 2 sẽ được phân tích cụ thể trong chương 3 thực trạng quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội.

Kết quả phỏng vấn sâu 15 chuyên gia được thể hiện thông qua bảng 2.2 dưới đây:

**Bảng 2.2. Kết quả phỏng vấn chuyên gia**

STT	Các biến	Ý kiến chuyên gia	Ghi chú
1	<b>Cam kết của lãnh đạo cấp cao</b>	15/15	
	Lãnh đạo cấp cao tham gia chỉ đạo, điều hành triển khai CRM	15/15	
	Lãnh đạo cấp cao nhận thức được về mối liên hệ giữa tầm nhìn, nhiệm vụ và chiến lược CRM	13/15	
	Lãnh đạo cấp cao cung cấp các nguồn lực và ngân sách cần thiết triển khai CRM	15/15	
	Lãnh đạo cấp cao loại bỏ các rào cản trong triển khai CRM	9/15	Bổ sung mới
2	<b>Chiến lược quan hệ khách hàng</b>	14/15	
	Chiến lược QHKK thể hiện định hướng khách hàng	15/15	
	Chiến lược QHKK xác định rõ ràng, đầy đủ các mục tiêu	15/15	
	Chiến lược QHKK cần được xây dựng và phát triển dựa trên chiến lược kinh doanh	12/15	
	Chiến lược QHKK được truyền thông đến các bộ phận	11/15	
3	<b>Quy trình kinh doanh</b>	14/15	
	Thay đổi quy trình kinh doanh lấy khách hàng làm trung tâm	15/15	
	Quy trình kinh doanh được thiết kế tự động hóa	10/15	
	Quy trình kinh doanh được thiết kế nhất quán trên tất cả các kênh tương tác với khách hàng	13/15	
	Quy trình kinh doanh liên quan đến tương tác với khách hàng được phân tích và đánh giá	14/15	
4	<b>Văn hóa doanh nghiệp</b>	15/15	
	Sự nhận thức của nhân viên về tầm quan trọng của triển khai CRM	15/15	
	Các bộ phận trong khách sạn đều hướng đến mục tiêu chung khi triển khai CRM.	14/15	
	Quy trình phối hợp giữa các bộ phận trong khách sạn được quy định đầy đủ	15/15	
	Sự hợp tác của nhân viên giữa các bộ phận trong quá trình triển khai	14/15	
	Sự sẵn sàng tham gia của nhân viên trong quá trình triển khai CRM	15/15	
	Khách sạn có hệ thống đo lường và khen thưởng nhân viên	10/15	Bổ sung mới



STT	Các biến	Ý kiến chuyên gia	Ghi chú
5	<b>Hạ tầng công nghệ</b>	15/15	
	Hệ thống phần cứng phù hợp	13/15	
	Hệ thống phần mềm tùy chỉnh	15/15	
	Hệ thống lưu trữ dữ liệu có tính bảo mật cao	12/15	
	Hệ thống khai thác dữ liệu đồng bộ	13/15	
	Công cụ phân tích dữ liệu hiện đại.	14/15	
	Hệ thống cập nhật những tiến bộ trong công nghệ	8/15	Bổ sung mới
6	<b>Cơ sở dữ liệu</b>	15/15	
	Dữ liệu được thu thập đầy đủ và phù hợp	14/15	
	Dữ liệu được cập nhật thường xuyên vào kho CSDL	15/15	
	Dữ liệu được chia sẻ đồng bộ tới các bộ phận	15/15	
	Phương thức quản lý CSDL hiệu quả	11/15	
7	<b>Triển khai CRM thành công</b>	15/15	
	Giảm chi phí	15/15	
	Tăng sự hài lòng khách hàng	15/15	
	Gia tăng lợi nhuận từ khách hàng	15/15	
	Tương tác hiệu quả hơn	13/15	
8	<b>Lòng trung thành</b>	15/15	
	Hành vi mua lặp lại (RP)	15/15	
	Truyền miệng (WOM)	15/15	
	Giá trị lâu dài của khách hàng (CLV)	15/15	

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

Từ đề xuất ban đầu mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công với 32 biến quan sát, 6 biến độc lập, 1 biến “triển khai CRM thành công” và 1 biến phụ thuộc “Lòng trung thành”, qua kết quả phỏng vấn sâu 15 chuyên gia đã bổ sung thêm 3 biến quan sát bao gồm: Lãnh đạo cấp cao loại bỏ các rào cản trong triển khai CRM; khách sạn có hệ thống đo lường và khen thưởng nhân viên và Hệ thống cập nhật những tiến bộ trong công nghệ thuộc 3 biến độc lập lần lượt là: Cam kết của lãnh đạo cấp cao; văn hóa doanh nghiệp; hạ tầng công nghệ. Như vậy, mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công được điều chỉnh đưa vào nghiên cứu định lượng sơ bộ với 35 biến quan sát, trong đó 6 biến độc lập với 28 biến quan sát, 1 biến triển khai CRM thành công với 4 biến quan sát và 1 biến phụ thuộc với 3 biến quan sát (Xem bảng 2.2).

Ngoài việc bổ sung thêm biến quan sát mới trong mô hình nghiên cứu, các chuyên gia có điều chỉnh việc sử dụng câu từ, thuật ngữ của các biến quan sát (xem bảng 2.3).

**Bảng 2.3. Bảng điều chỉnh biến quan sát theo ý kiến của chuyên gia**

STT	Các biến ( lần 1)	Nguồn	Các biến ( lần 2)	Nguồn
1	<b>Cam kết của lãnh đạo cấp cao</b>	Mendoza và cộng sự (2007); King và Burgess (2008); Rakiki và cộng sự (2018); Arab và cộng sự (2010)	<b>Cam kết của lãnh đạo cấp cao</b>	NCS điều chỉnh và phát triển dựa trên kết quả phỏng vấn sâu 15 chuyên gia
	Lãnh đạo cấp cao tham gia chỉ đạo, điều hành triển khai CRM		Lãnh đạo cấp cao của khách sạn trực tiếp chỉ đạo, điều hành quá trình triển khai CRM	
	Lãnh đạo cấp cao nhận thức được về mối liên hệ giữa tầm nhìn, nhiệm vụ và chiến lược CRM		Lãnh đạo cấp cao của khách sạn có tầm nhìn tốt về triển khai CRM	
	Lãnh đạo cấp cao cung cấp các nguồn lực và ngân sách cần thiết triển khai CRM		Lãnh đạo cấp cao của khách sạn sẵn sàng cung cấp các nguồn lực và ngân sách cần thiết triển khai CRM	
	Lãnh đạo cấp cao loại bỏ các rào cản trong triển khai CRM		Lãnh đạo cấp cao của khách sạn sẵn sàng hỗ trợ, xử lý, loại bỏ các rào cản trong triển khai CRM	
2	<b>Chiến lược quan hệ khách hàng</b>	Mendoza và cộng sự (2007); Abdul Alem Mohammed (2012); Rakiki và cộng sự (2018); Bukola và cộng sự (2019)	<b>Chiến lược quan hệ khách hàng</b>	NCS điều chỉnh dựa trên kết quả phỏng vấn sâu 15 chuyên gia
	Chiến lược QHKK thể hiện định hướng khách hàng		Chiến lược QHKK của khách sạn chúng tôi thể hiện định hướng lấy khách hàng làm trung tâm	
	Chiến lược QHKK xác định rõ ràng, đầy đủ các mục tiêu		Chiến lược QHKK của khách sạn chúng tôi luôn xác định rõ ràng, đầy đủ các mục tiêu	
	Chiến lược QHKK cần được xây dựng và phát triển dựa trên chiến lược kinh doanh		Chiến lược QHKK của khách sạn chúng tôi được xây dựng dựa trên chiến lược kinh doanh	
	Chiến lược QHKK được truyền thông đến các bộ phận		Chiến lược QHKK của khách sạn chúng tôi được truyền thông đến các bộ phận	
3	<b>Quy trình kinh doanh</b>	King và Burgess (2008); Arab và cộng sự (2010)	<b>Quy trình kinh doanh</b>	NCS điều chỉnh dựa trên kết quả phỏng vấn sâu 15 chuyên gia
	Thay đổi quy trình kinh doanh lấy khách hàng làm trung tâm		Quy trình kinh doanh của khách sạn chúng tôi được tái cấu trúc theo định hướng lấy khách hàng làm trung tâm	
	Quy trình kinh doanh được thiết kế tự động hóa		Quy trình kinh doanh của khách sạn chúng tôi được thiết kế tự động hóa	
	Quy trình kinh doanh được		Quy trình kinh doanh của khách	

STT	Các biến ( lần 1)	Nguồn	Các biến ( lần 2)	Nguồn
	thiết kế nhất quán trên tất cả các kênh tương tác với khách hàng		sản chúng tôi được thiết kế nhất quán trên tất cả các kênh tương tác với khách hàng	
	Quy trình kinh doanh liên quan đến tương tác với khách hàng được phân tích và đánh giá		Quy trình kinh doanh của khách sạn chúng tôi liên quan đến tương tác với khách hàng của khách sạn được phân tích và đánh giá	
4	<b>Văn hóa doanh nghiệp</b>		<b>Văn hóa doanh nghiệp</b>	NCS điều
	Sự nhận thức của nhân viên về tầm quan trọng của triển khai CRM		Trong khách sạn của chúng tôi, đội ngũ nhân viên luôn nhận thức rõ được tầm quan trọng của triển khai CRM	chỉnh và
	Các bộ phận trong khách sạn đều hướng đến mục tiêu chung khi triển khai CRM.		Trong khách sạn của chúng tôi, các bộ phận đều hướng đến mục tiêu chung khi triển khai CRM.	phát triển
	Quy trình phối hợp giữa các bộ phận trong khách sạn được quy định đầy đủ		Trong khách sạn của chúng tôi, quy trình phối hợp giữa các bộ phận trong khách sạn được quy định đầy đủ, rõ ràng	dựa trên kết
	Sự hợp tác của nhân viên giữa các bộ phận trong quá trình triển khai		Trong khách sạn của chúng tôi, nhân viên giữa các bộ phận luôn hợp tác trong quá trình triển khai CRM	quả phỏng
	Sự sẵn sàng tham gia của nhân viên trong quá trình triển khai CRM		Trong khách sạn của chúng tôi, nhân viên sẵn sàng tham gia vào quá trình triển khai CRM	vấn sâu 15
	Khách sạn có hệ thống đo lường và khen thưởng nhân viên		Trong khách sạn của chúng tôi luôn có hệ thống đo lường và khen thưởng nhân viên kịp thời	chuyên gia
5	<b>Hạ tầng công nghệ</b>		<b>Hạ tầng công nghệ</b>	NCS điều
	Hệ thống phần cứng phù hợp		Khách sạn chúng tôi có hệ thống phần cứng phù hợp	chỉnh và
	Hệ thống phần mềm tùy chỉnh		Khách sạn chúng tôi có hệ thống phần mềm tùy chỉnh	phát triển
	Hệ thống lưu trữ dữ liệu có tính bảo mật cao		Khách sạn chúng tôi có hệ thống lưu trữ dữ liệu có tính bảo mật cao	dựa trên kết
	Hệ thống khai thác dữ liệu đồng bộ		Khách sạn chúng tôi có hệ thống khai thác dữ liệu đồng bộ	quả phỏng
	Công cụ phân tích dữ liệu hiện đại.		Khách sạn chúng tôi có công cụ phân tích dữ liệu hiện đại.	vấn sâu 15
		King và Burgess (2008), Arab và cộng sự (2010), Tauseef Ahmad (2012), Abdul Alem Mohammed (2012), Rakiki và cộng sự (2018)		chuyên gia

STT	Các biến ( lần 1)	Nguồn	Các biến ( lần 2)	Nguồn
	Hệ thống cập nhật những tiến bộ trong công nghệ		Khách sạn chúng tôi có hệ thống cập nhật những tiến bộ trong công nghệ	
6	<b>Cơ sở dữ liệu</b>	King và Burgess (2008), Tauseef Ahmad (2012), Rakiki và cộng sự (2018),	<b>Cơ sở dữ liệu</b>	NCS điều chỉnh dựa trên kết quả phỏng vấn sâu 15 chuyên gia
	Dữ liệu được thu thập đầy đủ và phù hợp		Dữ liệu khách hàng của khách sạn chúng tôi được thu thập đầy đủ và phù hợp	
	Dữ liệu được cập nhật thường xuyên vào kho CSDL		Dữ liệu khách hàng của khách sạn chúng tôi được cập nhật thường xuyên vào kho CSDL	
	Dữ liệu được chia sẻ đồng bộ tới các bộ phận		Dữ liệu khách hàng của khách sạn chúng tôi được chia sẻ đồng bộ tới các bộ phận	
	Phương thức quản lý CSDL hiệu quả		Khách sạn chúng tôi có phương thức quản lý CSDL hiệu quả	
7	<b>Triển khai CRM thành công</b>	Persson (2004), Armand Faganel (2009), Jana Urdzikova và cộng sự (2012), Nastaran Mohammadhossein và Nor Hidayati (2012); Persson (2004); King và Burges (2008); Bhattacharya (2011) Vijay Pal Dhaka và Pooja Nahar (2014) Hsin Chang (2007), Jana Urdzikova và cộng sự (2012)	<b>Triển khai CRM thành công</b>	NCS điều chỉnh dựa trên kết quả phỏng vấn sâu 15 chuyên gia
	Giảm chi phí		Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi tiết kiệm chi phí	
	Tăng sự hài lòng khách hàng		Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi gia tăng sự hài lòng khách hàng	
	Gia tăng lợi nhuận từ khách hàng		Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi gia tăng lợi nhuận từ khách hàng	
	Tương tác hiệu quả hơn		Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi tương tác với khách hàng hiệu quả hơn	
8	<b>Lòng trung thành</b>	Bowie và Buttle (2004), Litvin và cộng sự (2008), Goyette và cộng sự (2010), Lu, Ye và Law (2014)	<b>Lòng trung thành</b>	NCS điều chỉnh dựa trên kết quả phỏng vấn sâu 15 chuyên gia
	Hành vi mua lặp lại (RP)		Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi gia tăng số lần mua của khách hàng	
	Truyền miệng (WOM)		Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi gia tăng tỷ lệ truyền miệng của khách hàng	
	Giá trị lâu dài của khách hàng (CLV)		Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi cải thiện giá trị lâu dài của khách hàng	

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

## 2.2.2. Nghiên cứu định lượng

### 2.2.2.1. Mục tiêu nghiên cứu định lượng

Nhằm mục tiêu kiểm định mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và ảnh hưởng của triển khai CRM thành công đến lòng trung thành, NCS đã thực hiện nghiên cứu định lượng thông qua một nghiên cứu định lượng sơ bộ nhằm đánh giá sơ bộ thang đo và một nghiên cứu định lượng chính thức để đánh giá lại thang đo và kiểm định mô hình lý thuyết cùng các giả thuyết nghiên cứu.

Để thu thập dữ liệu diện rộng phục vụ các nghiên cứu định lượng, NCS đã sử dụng phương pháp khảo sát thông qua bảng hỏi.

### 2.2.2.2. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

#### - Xác định mẫu khảo sát

(1) Xác định đám đông khảo sát: đối tượng khảo sát trong nghiên cứu là các nhà quản lý của các khách sạn có chức danh như: Giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng, trưởng các bộ phận trong khách sạn.

(2) Xác định khung mẫu: bao gồm 30 khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội có triển khai CRM. Trong đó có 10 khách sạn 5 sao, 8 khách sạn 4 sao và 12 khách sạn 3 sao.

(3) Kích thước mẫu: theo Nguyễn Đình Thọ (2011), nghiên cứu định lượng sơ bộ thường là một khảo sát với mẫu thuận tiện và có kích thước nhỏ ( $n=100$ ). Trong trường hợp sử dụng phương pháp phân tích nhân tố (EFA), Hair và cộng sự (1998) cho rằng, kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, tốt nhất là 100 và tỷ lệ số biến đo lường là 5/1, nghĩa là cứ mỗi biến đo lường cần tối thiểu là 5 quan sát. Vì vậy cỡ mẫu phục vụ cho định lượng sơ bộ được thực hiện với  $n=198$  quan sát.

(4) Phương pháp chọn mẫu: NCS sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện.

- *Xây dựng bảng hỏi*: bảng hỏi được thiết kế với kết cấu gồm 3 phần: phần A là phần giới thiệu, phần B là phần nội dung các câu hỏi điều tra tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công của khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội bao gồm 35 mục hỏi cho 8 yếu tố, thước đo Likert với 5 mức độ (mức 1: hoàn toàn không đồng ý, mức 5: hoàn toàn đồng ý) và phần C là các thông tin chung liên quan đến đặc điểm của khách sạn với các câu hỏi về loại hình khách sạn, quy mô khách sạn, số năm thành lập,... Bảng hỏi được thiết kế với ngôn ngữ tiếng Việt [phụ lục 3].

- *Tiến hành khảo sát*: NCS có sử dụng hỗn hợp 2 phương thức khảo sát trực tiếp và gián tiếp.

Với hình thức trực tiếp được NCS thực hiện và có nhờ sự giúp đỡ của các đồng nghiệp, các khách sạn là đối tác của Khoa Khách sạn – Du lịch. Thêm vào đó, NCS nhận được sự trợ giúp của những sinh viên đang thực tập, cựu sinh viên đang làm việc tại các khách sạn.

Với hình thức gián tiếp: NCS có thiết kế bảng hỏi dưới dạng google form và đưa lên các trang thông tin của Hiệp Hội Du lịch Việt Nam, Hiệp hội khách sạn lữ hành phố cổ, Hiệp hội du lịch phố cổ Hà Nội, Hiệp hội quản lý khách sạn, gửi link phiếu vào page của các khách sạn.

- *Xử lý dữ liệu*: Nghiên cứu định lượng sơ bộ được tiến hành nhằm kiểm tra giá trị và độ tin cậy của bảng hỏi và loại bỏ các biến quan sát không phù hợp. Việc đánh giá sơ bộ độ tin cậy và giá trị của thang đo được thực hiện bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA thông qua phần mềm xử lý SPSS 20.0 để sàng lọc, loại bỏ các biến quan sát không đáp ứng tiêu chuẩn.

- *Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ*:

(1) *Đánh giá độ tin cậy của tập hợp các thang đo sơ bộ*

Theo nhiều nhà nghiên cứu đồng tình rằng tiêu chuẩn được chấp nhận là hệ số Cronbach's alpha từ 0,6 trở lên được chấp nhận đối với các khái niệm nghiên cứu mới (chưa từng có trong tổng quan nghiên cứu tài liệu, lần đầu sử dụng), giá trị từ 0,7 trở lên có độ tin cậy, song alpha lại phụ thuộc vào số lượng mẫu, giá trị của nó tăng khi số lượng mẫu cũng tăng lên. Kết quả đánh giá độ tin cậy các thang đo sơ bộ được thể hiện như sau:

**Bảng 2.4. Độ tin cậy của các thang đo (nghiên cứu sơ bộ)**

Thang đo	Kích cỡ mẫu sơ bộ	Số lượng biến quan sát	Hệ số Cronbach's alpha	Hệ số tương quan giữa biến và tổng thấp nhất	Kết luận
Cam kết của lãnh đạo cấp cao	198	4	0,700	0,388	Đạt yêu cầu
Chiến lược QHKKH		4	0,766	0,301	Đạt yêu cầu
Quy trình kinh doanh		4	0,739	0,434	Đạt yêu cầu
Văn hóa doanh nghiệp		6	0,895	0,653	Đạt yêu cầu
Hạ tầng công nghệ		6	0,868	0,439	Đạt yêu cầu
Cơ sở dữ liệu		4	0,910	0,736	Đạt yêu cầu
Triển khai CRM thành công		4	0,635	0,300	Đạt yêu cầu
Lòng trung thành		3	0,672	0,422	Đạt yêu cầu

*Nguồn: Kết quả phân tích sơ bộ số liệu điều tra của NCS*

Dựa trên kết quả đánh giá độ tin cậy của các thang đo (xem bảng 2.4) cho thấy các thang đo đều cho kết quả hệ số Cronbach's Alpha  $> 0,6$  và tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn hoặc bằng 0,3. Vì vậy, các biến quan sát này đều đạt độ tin cậy cần thiết và không loại biến nào.

(2) *Phân tích nhân tố khám phá EFA sơ bộ*

*Phân tích nhân tố khám phá EFA đối với nhóm biến độc lập và giải thích:*  
Kết quả ma trận thành phần xoay cuối cùng như sau:

**Bảng 2.5. Kết quả phân tích EFA của các thang đo sơ bộ**

<b>Ma trận thành phần xoay<sup>a</sup></b>							
	Thành phần						7
	1	2	3	4	5	6	
VH4	,727						
VH1	,712						
VH3	,711						
VH2	,664						
VH5	,601						
VH6	,505						
CN1		,709					
CN2		,654					
CN3		,648					
CN4		,621					
CN6		,606					
CN5		,593					
CK1			,817				
CK2			,803				
CK3			,777				
CK4			,639				
CL1				,846			
CL2				,844			
CL3				,642			
CL4				,585			
QT1					,807		
QT2					,769		
QT3					,663		
QT4					,611		
CS2						,873	
CS1						,825	
CS4						,518	
CS3						,601	
TC2							.732
TC3							.728
TC4							.566
TC1							.547
Phương pháp trích: Phân tích thành phần chính							
Phép quay: Varimax với tiêu chuẩn hóa Kaiser.							
a. Phép quay hội tụ trong 6 lần lặp.							

*Nguồn: Kết quả phân tích sơ bộ số liệu điều tra của NCS*

Kết quả ma trận thành phần xoay này cho thấy ma trận thành phần chính đã ổn định, từ 32 biến quan sát còn lại đã nhóm lại thành 7 yếu tố lớn lần lượt như sau:

- Yếu tố 1: bao gồm 6 biến quan sát là VH4, VH1, VH3, VH2, VH5 và VH6, nhân tố này được đặt tên là Văn hóa doanh nghiệp.
- Yếu tố 2 bao gồm 6 biến quan sát là CN1, CN2, CN3, CN4, CN6 và CN5, yếu tố này được đặt tên là Hạ tầng công nghệ
- Yếu tố 3 bao gồm 4 biến quan sát bao gồm CK1, CK2, CK3 và CK4, yếu tố này được đặt tên là Cam kết của lãnh đạo cấp cao
- Yếu tố 4 bao gồm 4 biến quan sát là CL1, CL2, CL3 và CL4 được đặt tên là Chiến lược QHKKH
- Yếu tố 5 bao gồm 4 biến quan sát là QT1, QT2, QT3 và QT4 được đặt tên là Quy trình kinh doanh
- Yếu tố 6 bao gồm 4 biến quan sát là CS2, CS1, CS3 và CS4, nhân tố này được đặt tên là Cơ sở dữ liệu
- Yếu tố 7 bao gồm 4 biến quan sát là TC2, TC3, TC4 và TC1, nhân tố này được đặt tên là triển khai CRM thành công

*Phân tích nhân tố khám phá EFA đối với biến phụ thuộc Lòng trung thành*

**Bảng 2.6. Kết quả phân tích nhân tố EFA đối với biến lòng trung thành**

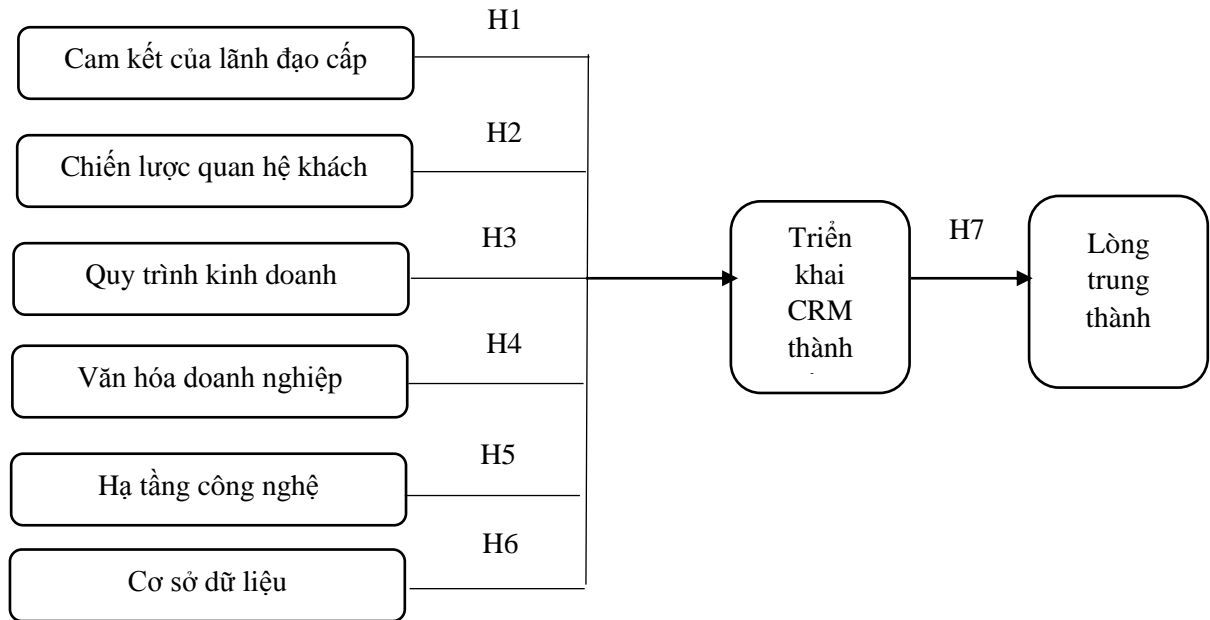
<b>Ma trận thành phần<sup>a</sup></b>	
	Thành phần
	1
LTT2	,784
LTT3	,769
LTT1	,701
Phương pháp trích: Phân tích thành phần chính	
a. 1 thành phần được trích.	

*Nguồn: Kết quả phân tích sơ bộ số liệu điều tra của NCS*

Do chỉ tạo ra được 1 yếu tố cho nên ma trận thành phần xoay nhân tố (rotated component matrix) không xuất hiện, phân tích nhân tố khám phá EFA cho yếu tố lòng trung thành cũng đạt yêu cầu với chỉ số của 3 biến quan sát LTT đều cao hơn mức yêu cầu là 0,5. Như vậy cả 3 biến quan sát LTT1, LTT2 và LTT3 đều chụm lại thành một yếu tố. Điều này khẳng định rằng phương pháp EFA là phù hợp với tập dữ liệu khảo sát sơ bộ.

Nghiên cứu định lượng sơ bộ cho thấy kết quả kiểm tra độ tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA đã không loại biến quan sát nào. Do đó, mô hình nghiên cứu chính thức bao gồm 6 yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công đó là: Cam kết của lãnh đạo cấp cao, chiến lược QHKKH, quy trình kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, hạ tầng công nghệ và cơ sở dữ liệu.





**Hình 2.2. Mô hình nghiên cứu chính thức**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

So sánh mô hình nghiên cứu chính thức với mô hình lý thuyết được đề xuất ở chương 1 (hình 1.2 trang 54) cho thấy có sự khác biệt. Mặc dù 6 biến độc lập, biến triển khai CRM thành công và biến phụ thuộc lòng trung thành vẫn được giữ nguyên nhưng số biến quan sát đã có sự thay đổi. Mô hình nghiên cứu chính thức đã được bổ sung thêm 3 biến quan sát bao gồm: Lãnh đạo cấp cao loại bỏ các rào cản trong triển khai CRM; khách sạn có hệ thống đo lường và khen thưởng nhân viên và Hệ thống cập nhật những tiến bộ trong công nghệ. Như vậy, mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công được điều chỉnh đưa vào nghiên cứu định lượng sơ bộ với 35 biến quan sát, trong đó 6 biến độc lập với 28 biến quan sát, 1 biến triển khai CRM thành công với 4 biến quan sát và 1 biến phụ thuộc với 3 biến quan sát.

Dựa trên mô hình nghiên cứu chính thức, các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất bao gồm:

- H1: Cam kết của lãnh đạo cấp cao có ảnh hưởng tích cực tới triển khai CRM thành công
- H2: Chiến lược QHKKH có ảnh hưởng tích cực tới triển khai CRM thành công
- H3: Quy trình kinh doanh có ảnh hưởng tích cực tới triển khai CRM thành công
- H4: Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới triển khai CRM thành công
- H5: Hạ tầng công nghệ có ảnh hưởng tích cực tới triển khai CRM thành công
- H6: Cơ sở dữ liệu có ảnh hưởng tích cực tới triển khai CRM thành công
- H7: Triển khai CRM thành công có ảnh hưởng thuận chiều với lòng trung thành khách hàng

#### 2.2.2.3. Nghiên cứu định lượng chính thức

- *Xác định mẫu khảo sát:* Đối tượng khảo sát của luận án là các giám đốc điều hành, phó giám đốc, trưởng phòng, trưởng bộ phận trong khách sạn. Họ được

xem là những người trực tiếp tham gia vào các hoạt động quản lý và vận hành các hoạt động của khách sạn trong đó có triển khai CRM.

Tổng thể nghiên cứu bao gồm 66 khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội có triển khai CRM bao gồm 17 khách sạn 5 sao, 17 khách sạn 4 sao và 32 khách sạn 3 sao.

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu của luận án, NCS lựa chọn phương pháp chọn mẫu theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện với  $n = 500$ . Theo Hair và cộng sự (1998) thì quy luật tổng quát cho cỡ mẫu tối thiểu trong phân tích nhân tố khám phá là gấp 5 lần số biến quan sát và số lượng mẫu phù hợp cho phân tích cũng là gấp 5 lần số biến quan sát. Mô hình nghiên cứu này có 35 biến quan sát vì vậy kích thước mẫu tối thiểu là  $35 \times 5 = 175$ , do vậy  $n = 500 > 175$  là phù hợp.

- *Xây dựng bảng hỏi*: Tương tự như bảng hỏi dùng trong nghiên cứu định lượng sơ bộ, bảng hỏi chính thức cũng được thiết kế với kết cấu gồm 3 phần: phần A là phần giới thiệu, phần B là phần nội dung các câu hỏi điều tra tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công của khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội bao gồm 35 mục hỏi cho 8 yếu tố, thước đo Likert với 5 mức độ (mức 1: hoàn toàn không đồng ý, mức 5: hoàn toàn đồng ý) và phần C là các thông tin chung liên quan đến đặc điểm của khách sạn với các câu hỏi về loại hình khách sạn, quy mô khách sạn, số năm thành lập,... Bảng hỏi được thiết kế với 2 loại ngôn ngữ tiếng việt và tiếng anh [phụ lục 4, 5].

#### - *Tiến hành khảo sát*

Khảo sát trực tiếp: NCS thực hiện khảo sát trực tiếp và có nhờ sự giúp đỡ của các đồng nghiệp, các khách sạn là đối tác của Khoa Khách sạn – Du lịch. Thêm vào đó, NCS nhận được sự trợ giúp của các sinh viên đang thực tập, các cựu sinh viên đang làm việc tại các khách sạn. Cụ thể, NCS phát ra 350 phiếu, thu về 323 phiếu trong đó có 6 phiếu không hợp lệ do không trả lời hết các câu hỏi. Như vậy có 317 phiếu hợp lệ

Với hình thức gián tiếp: Nghiên cứu sinh tiến hành khảo sát gián tiếp bằng phương pháp khảo sát trực tuyến qua ứng dụng Google Forms và đưa lên các trang thông tin của Hiệp Hội Du lịch Việt Nam, Hiệp hội khách sạn lữ hành phố cổ, Hiệp hội du lịch phố cổ Hà Nội, Hiệp hội quản lý khách sạn, gửi link phiếu vào page của các khách sạn. Phương pháp khảo sát trực tuyến dễ thực hiện, tốn ít công sức nhưng tỷ lệ phiếu trả lời thu được thấp. Cụ thể, nghiên cứu sinh gửi đi 150 phiếu, thu về 79 phiếu hợp lệ, đạt tỷ lệ 52,6%.

Như vậy, kết quả số mẫu thu về được từ 2 hình thức khảo sát với kích thước là  $n = 396 > 175$  là phù hợp.

- *Xử lý dữ liệu*: Kết thúc quá trình thu thập dữ liệu khảo sát, 396 phiếu thu về sẽ được làm sạch và sử dụng phần mềm hỗ trợ phân tích dữ liệu SPSS phiên bản 20.0 để xử lý. Mục đích của việc xử lý định lượng nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã được đưa ra cũng như kiểm tra sự phù hợp của mô hình nghiên cứu.

#### (1) *Phân tích nhân tố khám phá EFA*

Phân tích EFA để xác định xem phạm vi, mức độ quan hệ giữa các biến quan sát và các nhân tố cơ sở, qua đó để thấy được cụ thể hơn các thang đo trên có tách

thành những nhân tố mới hay rút gọn, giảm bớt đi biến quan sát nào hay không. Những tiêu chí sử dụng khi chạy phân tích nhân tố khám phá EFA là: Hệ số KMO  $> 0.5$ , mức ý nghĩa sig  $< 0.05$ , phương pháp trích thành phần chính với phép xoay là Varimax được sử dụng bởi theo Anderson and Gerbing (1988) đây là phương pháp phổ biến đối với ngành khoa học hành vi. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), hệ số tải nhân tố là chỉ tiêu để đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của EFA. Với kích thước mẫu là gần 400 ( $n = 396$ ), tác giả lựa chọn hệ số factor loading  $\geq 0.5$ ; điểm dừng khi trích các nhân tố có Eigenvalue  $> 1$  được sử dụng.

Theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2013) nếu sử dụng phép quay vuông góc (Varimax với phương pháp thành phần chính) và trong đó có biến phụ thuộc thì các nhóm này không có tương quan nhau nghĩa là các biến độc lập và biến phụ thuộc không có quan hệ với nhau, vì vậy không được đưa biến phụ thuộc vào chung với biến độc lập để xử lý EFA cùng một lúc khi sử dụng phép quay vuông góc và sử dụng giá trị nhân tố do EFA tạo ra.

### *(2) Kiểm định độ tin cậy của thang đo*

Độ tin cậy của thang đo được đánh giá bằng phương pháp nhất quán nội tại qua hệ số Cronbach's Alpha. Sử dụng phương pháp hệ số tin cậy Cronbach's Alpha sau khi phân tích nhân tố EFA để loại các biến không phù hợp vì các biến rác này có thể tạo ra các yếu tố giả (Nguyễn Đình Thọ, 2013). Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha chỉ cho biết các đo lường có liên kết với nhau hay không; nhưng không cho biết biến quan sát nào cần bỏ đi và biến quan sát nào cần giữ lại. Khi đó, việc tính toán hệ số tương quan giữa biến - tổng sẽ giúp loại ra những biến quan sát nào không đóng góp nhiều cho sự mô tả của khái niệm cần đo (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

Các tiêu chí được sử dụng khi thực hiện đánh giá độ tin cậy thang đo là:

+ Độ lớn của Cronbach Alpha: trong khoảng (0,8 – 1.0) là rất tốt; từ (0,7 - 0,8) là tốt; và từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng trong trường hợp khái niệm nghiên cứu là mới hoặc mới trong bối cảnh nghiên cứu (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

+ Loại các biến quan sát có hệ số tương quan biến - tổng nhỏ (nhỏ hơn 0,3); tiêu chuẩn chọn thang đo khi có độ tin cậy Cronbach alpha lớn hơn 0,6 (Alpha càng lớn thì độ tin cậy nhất quán nội tại càng cao) (Nunnally và Burnstein 1994).

### *(3) Phân tích tương quan*

Phân tích tương quan là một phương pháp được sử dụng để kiểm tra giả thuyết về ý nghĩa thống kê của hai hoặc nhiều biến, nếu nhà nghiên cứu có thể đo lường chúng, nhưng không thay đổi chúng. Sau khi tiến hành kiểm định phân tích nhân tố khám phá EFA, bước tiếp theo chính là tạo biến đại diện cho mỗi nhóm nhân tố và tiến hành phân tích tương quan. Phân tích tương quan (Pearson) cho thấy sự phù hợp khi đưa các thành phần vào mô hình hồi quy. Hệ số tương quan Pearson ( $r$ ) dùng để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến định

lượng. Trong phân tích tương quan, bên cạnh kiểm định mối liên hệ giữa các biến, giá trị sig cho biết mối quan hệ giữa các biến có ý nghĩa thống kê hay không.

Hệ số tương quan Pearson (r) sẽ nhận giá trị từ +1 đến -1. Điều kiện để tương quan có ý nghĩa là giá trị sig. <0.05

$r < 0$  cho biết một sự tương quan nghịch giữa hai biến, nghĩa là nếu giá trị của biến này tăng thì sẽ làm giảm giá trị của biến kia.

$r = 0$  cho thấy không có sự tương quan.

$r > 0$  cho biết một sự tương quan thuận giữa hai biến, nghĩa là nếu giá trị của biến này tăng thì sẽ làm tăng giá trị của biến kia.

Nếu r nằm trong khoảng từ 0,50 đến  $\pm 1$ , thì nó được cho là tương quan mạnh.

Nếu r nằm trong khoảng từ 0,30 đến  $\pm 0,49$ , thì nó được gọi là tương quan trung bình.

Nếu r nằm dưới  $\pm 0,29$ , thì nó được gọi là một mối tương quan yếu.

Khi áp dụng phương pháp phân tích tương quan, cần xác định các yếu tố ảnh hưởng đến các chỉ số hiệu suất. Chúng được lựa chọn có tính đến thực tế là phải có mối quan hệ nhân quả giữa các chỉ số. Trong trường hợp tạo mô hình tương quan đa yếu tố, những mô hình có tác động đáng kể đến chỉ số kết quả được chọn và các yếu tố phụ thuộc lẫn nhau với hệ số tương quan cặp hơn 0,85 không nên được đưa vào mô hình tương quan, cũng như những yếu tố có mối quan hệ phi tuyến tính với tham số hiệu quả.

#### (4) Phân tích hồi quy

Phân tích hồi quy (regression analysis) là kỹ thuật thống kê dùng để ước lượng phương trình phù hợp nhất với các tập hợp kết quả quan sát của biến phụ thuộc và biến độc lập. Nó cho phép đạt được kết quả ước lượng tốt nhất về mối quan hệ giữa các biến số. Từ phương trình ước lượng được này, người ta có thể dự báo về biến phụ thuộc (chưa biết) dựa vào giá trị cho trước của biến độc lập (đã biết).

Phương trình hồi qui tuyến tính đa biến:  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_5 X_5 + e$

Trong đó: Y là kết quả triển khai CRM (biến phụ thuộc) thể hiện kết quả đầu ra khi các khách sạn triển khai thực hiện CRM

$X_1$ - $X_{15}$  là các yếu tố ảnh hưởng (các biến độc lập) tác động đến kết quả triển khai CRM của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội

$\beta_0$  là hệ số góc hồi qui tổng thể Y khi các biến độc lập bằng 0;  $\beta_0$  đánh giá ảnh hưởng của các nhân tố ngoài nhân tố được xác định trong mô hình đến biến.

$\beta_1$ -  $\beta_{10}$  là hằng số - các hệ số hồi qui

e là sai số

Phân tích hồi qui là phân tích thống kê để xác định mối quan hệ nhân quả giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập. Thông qua mô hình phân tích sẽ xác định nhân tố nào tác động mạnh đến kết quả triển khai CRM thành công của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội theo đánh giá của các nhà quản lý. Nhân tố nào có hệ số  $\beta$

lớn thì mức độ tác động đến kết quả triển khai CRM của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội càng cao.

*(5) Kiểm định giả thuyết nghiên cứu*

Kiểm định giả thuyết (hypothesis testing) là quá trình thiết lập và sử dụng các tiêu chuẩn thống kê để hỗ trợ cho việc đi đến quyết định về giá trị của giả thuyết trong điều kiện bất định. Trong những quyết định như thế, người ta có thể may mắn lựa chọn đúng, nhưng cũng có thể vấp phải rủi ro, tức lựa chọn sai lầm. Quá trình kiểm định giả thuyết có liên quan đến việc đánh giá những cơ may này và đưa ra các tiêu chuẩn cho phép tối thiểu hóa khả năng đi đến quyết định sai lầm.

*(Kết quả kiểm định chính thức được mô tả cụ thể ở chương 3 – thực trạng quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội).*

## TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Trong chương 2, NCS đã mô tả quy trình thực hiện nghiên cứu với sự kết hợp của phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng.

Với phương pháp nghiên cứu định tính, dựa trên mô hình nghiên cứu lý thuyết được xây dựng từ việc tổng quan tài liệu nghiên cứu trước đây, NCS đã sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu các chuyên gia để hiệu chỉnh, bổ sung các biến quan sát mới vào mô hình nghiên cứu. Kết quả phỏng vấn chuyên gia đã giúp NCS bổ sung thêm được 3 biến quan sát mới và phát biểu lại các biến quan sát trong mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công.

Với phương pháp nghiên cứu định lượng, NCS đã thực hiện 2 nghiên cứu đó là nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức. Kết quả của nghiên cứu định lượng sơ bộ thông qua đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA, tất cả các biến trong mô hình đều được giữ lại để tiến hành nghiên cứu định lượng chính thức. Mô hình nghiên cứu chính thức các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công bao gồm 35 biến quan sát, 6 yếu tố ảnh hưởng: Cam kết của lãnh đạo cấp cao, chiến lược QHKH, quy trình kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, hạ tầng công nghệ, cơ sở dữ liệu và 1 biến triển khai CRM, 1 biến phụ thuộc là lòng trung thành.

## CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA CÁC KHÁCH SẠN 3 - 5 SAO TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

### 3.1. Tổng quan về thị trường khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội

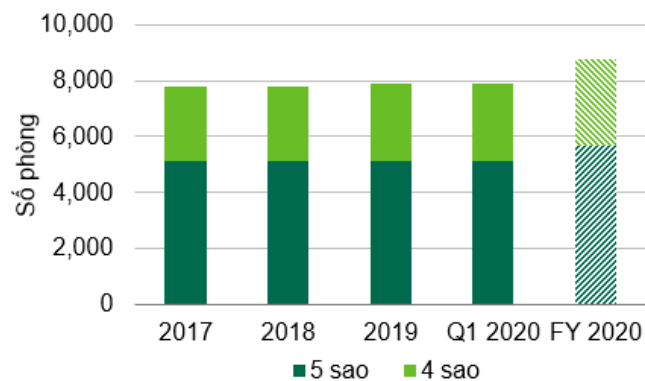
#### 3.1.1. Khái quát tình hình hoạt động của khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội

Theo đánh giá của đại diện Savills, thị trường khách sạn tại Hà Nội có tốc độ tăng trưởng đầy triển vọng với lợi thế về vị trí giao thông thuận lợi, tài nguyên đa dạng, phong phú, chất lượng dịch vụ đẳng cấp... Nhưng đi kèm theo đó, sự cạnh tranh cũng sẽ trở nên gay gắt hơn.

##### 3.1.1.1. Về số lượng, cơ cấu khách sạn

Theo báo cáo của Savills (6/2021), tổng nguồn cung khách sạn tại thị trường Hà Nội với 10.120 buồng từ 17 khách sạn 5 sao, 17 khách sạn 4 sao và 32 khách sạn 3 sao. Trong đó, 10 khách sạn 3 - 5 sao đã được chọn làm địa điểm cách ly bao gồm 3 khách sạn 5 sao, 5 khách sạn 4 sao và 2 khách sạn 3 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.



**Hình 3.1. Tổng số phòng của khách sạn 4 -5 sao tại Hà Nội**

*Nguồn: Theo nghiên cứu của CBRE, 2020*

Theo địa bàn hoạt động, hầu hết khách sạn 3 - 5 sao tập trung ở khu vực trung tâm (quanh hồ Hoàn Kiếm) và khu vực Ba Đình, chiếm gần 50% tổng số nguồn cung toàn Hà Nội. Quận Nam Từ Liêm với 3 khách sạn 5 sao có quy mô đã dần trở thành một khu vực tập trung mới của khách sạn 4 sao và 5 sao với tổng số 1.202 buồng, tương đương 15,5% tổng nguồn cung. Cũng theo thống kê, riêng giai đoạn 2019 - 2020, 31 dự án khách sạn, khu nhà ở có căn hộ cao cấp cho thuê như: Dự án tổ hợp khách sạn - văn phòng số 1 phố Bà Triệu, khách sạn Mỹ Đình Pearl, khách sạn, căn hộ cho thuê tại số 51 phố Xuân Diệu (quận Tây Hồ) ... đi vào hoạt động. Chuỗi khách sạn OYO Hotels đã gia nhập vào thị trường Hà Nội đầu tháng 7/2019 với khoảng 1500 buồng. Four Seasons từ năm 2015 đến nay đã phát triển hệ thống với hơn 40.000 căn homestay. Đây thực sự là những thế lực mới đang gia tăng sự cạnh tranh trên thị trường khách sạn tại Hà Nội.

Về triển vọng, theo Savills Việt Nam cho biết, 6 tháng cuối năm 2021 - 2023, gần 2.600 buồng dự kiến sẽ được đưa vào thị trường từ 14 dự án. Trong năm 2021, có 3 dự án khách sạn 3 - 5 sao được dự tính sẽ cung cấp trên 400 buồng. Khu vực nội thành sẽ đóng góp lớn nhất vào nguồn cung tương lai với 1.200 phòng từ 7 khách sạn, theo sau là khu phía Tây thành phố với 36% nguồn cung tương lai. Các khách sạn quốc tế sẽ tiếp tục gia nhập thị trường bao gồm những thương hiệu lớn như: Eastin, Grand Mercure, Fairmont, Four Seasons, Dusit và Wink.

#### 3.1.1.2. Về hình thức sở hữu

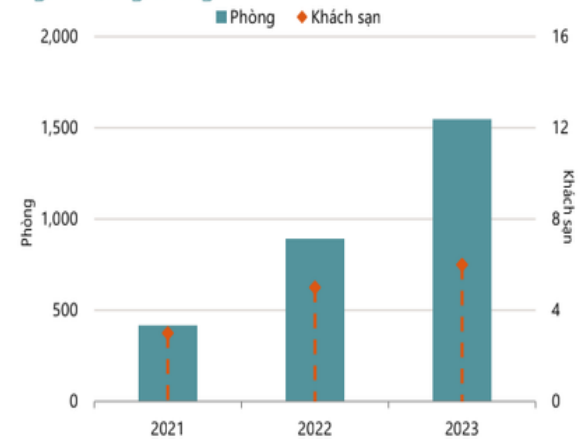
Tại Hà Nội, tình trạng khối ngoại nhòm ngó, đánh chiếm thị phần khách sạn 5 sao cũng diễn ra mạnh mẽ. Diễn biến này góp phần dịch chuyển đáng kể dòng vốn đổ vào khách sạn 5 sao tại thủ đô. Trong số 17 khách sạn 5 sao tại Hà Nội hầu hết đang được quản lý bởi các thương hiệu quốc tế thì có 9 khách sạn mà doanh nghiệp nước ngoài có tỷ lệ cổ phần chiếm đa số. Đây đều là những khách sạn nằm ở những vị trí đắc 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. Trong khi đó, nhu cầu sở hữu từ phân khúc 3, 4 sao không cao do hầu hết các khách sạn này tại Hà Nội được xây dựng từ lâu và quản lý bởi nhà điều hành nội địa hoặc tự quản lý.

#### 3.1.1.3. 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. Tính đến cuối năm 2018, giá thuê buồng trung bình phân khúc này đạt 112,0 USD, tăng 1,8% theo năm, thấp hơn mức 114,1 USD ở Thành phố Hồ Chí Minh. Công suất trung bình tại Hà Nội đạt 78,4% cao hơn mức trung bình ở Thành phố Hồ Chí Minh (73,3%). Giai đoạn 2018 - 2019, thị trường các khách sạn 3 - 5 sao tại Việt Nam nói chung và Hà Nội nói riêng có một năm kinh doanh khá tốt. Giá buồng bình quân năm 2019 tăng 1,9% so với năm 2018.

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

Nguồn cung tương lai



**Hình 3.2. Nguồn cung khách sạn 3 – 5 sao tại Hà Nội giai đoạn 2021 – 2023**

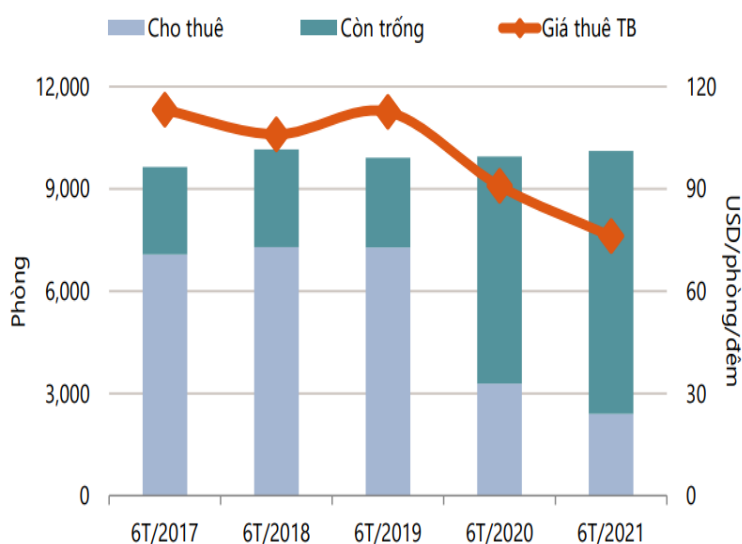
*Nguồn: Nghiên cứu và tư vấn Savills*



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 trong, 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%.

### Tình hình hoạt động



**Hình 3.3. Công suất thuê phòng của khách sạn 3 - 5 sao tại Hà Nội**

*Nguồn: Nghiên cứu và tư vấn Savills, quý 2/2021*

Tuy nhiên cho đến thời điểm năm 2020, theo báo cáo Sở Du lịch Hà Nội, tác động tiêu cực của dịch COVID-19, phân khúc khách sạn cao cấp 3 - 5 sao như Hilton, Hanoi Opera, Melia, Authentic Hanoi, Thắng Lợi,... rơi vào khủng hoảng trầm trọng, có khách sạn công suất chỉ đạt 7%. Theo thống kê của Savills (2020), công suất khai thác và giá thuê mỗi đêm khách sạn ở Hà Nội cũng giảm thấp kỉ lục. Đáng chú ý, công suất buồng của các khách sạn 5 sao như: Lotte chỉ đạt 30%, Metropole 25%, Park Hyatt Hà Nội 18%,... thậm chí như khách sạn Daewoo chỉ đạt 7% công suất buồng bởi đối tượng khách của những khách sạn này chủ yếu là khách quốc tế. Tính đến cuối năm 2020, công suất trung bình khối khách sạn 3 -5 sao ước đạt khoảng 32%, giảm 35,9% so với cùng kỳ năm 2019 trong khi giá thuê trung bình giảm 29% theo năm. Phân khúc khách sạn 5 sao vẫn dẫn đầu thị trường về doanh thu buồng trung bình với 35 USD/phòng/đêm, phân khúc 4 sao đạt 15 USD/buồng/đêm trong khi phân khúc 3 sao chỉ đạt 9 USD/buồng/đêm.

Trong năm 2017, công suất trung bình toàn thị trường đạt mức cao nhất trong vòng 5 năm qua (62,28%). Đến năm 2019, công suất thuê buồng tăng lên mức 67,9% trong đó hạng 5 sao đang có công suất thuê tốt nhất, đạt 80%, có sự đóng góp không chỉ của khách du lịch đến Hà Nội mà còn của các lao động đến Hà Nội. Tiếp đến là hạng 4 sao, hạng 3 sao có công suất thuê đạt 49%.

Đến cuối quý 2/2021, 2 khách sạn 4 sao và 8 khách sạn 3 sao, chủ yếu ở khu vực trung tâm vẫn tiếp tục đóng cửa. Công suất khách sạn 3 - 5 sao là 21%, giảm 23% theo quý và 52% theo năm, giá buồng lưu trú trung bình giảm 14% theo quý và 24% theo năm, xuống còn 85 USD/buồng/đêm. Phân khúc khách sạn 5 sao với công suất 25%. Khách dài ngày và khách công tác tiếp tục là nguồn khách chính của phân khúc này.

Theo CBRE Hotels Việt Nam, thị trường khách sạn trong giai đoạn 2020 - 2021 được dự báo sẽ luôn ở trong tư thế phòng thủ, với tình hình hoạt động có thể thay đổi liên tục do phải đối mặt với những biến động khó lường về dịch bệnh.

### **3.1.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội giai đoạn 2016 – 2020**

Giai đoạn 2016 - 2019, Việt Nam nói chung và Hà Nội nói riêng chứng kiến những bước tăng trưởng thần tốc của ngành du lịch, năng lực cạnh tranh du lịch tăng 12 bậc (từ thứ 75 lên 63). Nhưng ngay sau những mốc tăng kỷ lục, đại dịch COVID - 19 bùng phát khiến du lịch Việt Nam lâm vào khủng hoảng trầm trọng. Từ tháng 3/2020, hoạt động đón khách quốc tế đã phải tạm dừng. Du lịch trong nước cũng bị ảnh hưởng bởi thực hiện lệnh giãn cách xã hội tháng 4/2020, tiếp đó là các đợt bùng phát dịch vào 7/2020 và 12/2020. Năm 2020, lượng khách quốc tế đến Việt Nam giảm 80% so năm 2019, khách trong nước cũng giảm tới 50% mặc dù ngành du lịch đã nỗ lực thực hiện nhiều chương trình kích cầu lớn. Trước sự biến động của thị trường du lịch Việt Nam, thị trường khách sạn Hà Nội cũng bị ảnh hưởng trực tiếp (xem bảng 3.1)

**Bảng 3.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của thị trường khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội giai đoạn 2016 – 2019**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	2016	2017	2018	2019	2020
1	Tổng lượt khách du lịch	Tr. lượt	22,4	23,83	26,30	28,95	8,65
	Khách quốc tế	Tr. lượt	3,81	4,95	5,7	7,025	1,11
	Khách nội địa	Tr. lượt	18,59	18,88	20,6	21,93	7,54
2	Thời gian lưu trú bình quân	Ngày	2,35	2,88	2,995	3,39	NA
	Thời gian lưu trú khách Quốc tế	Ngày	3,11	3,64	3,67	3,92	NA
	Thời gian lưu trú khách Nội địa	Ngày	1,6	2,12	2,32	2,86	NA
3	Tổng doanh thu	Tỷ	68.503	70.958	77.480	103.807	26,62
4	Công suất buồng bình quân	%	60,05	62,28	64,86	67,9	32,7

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

*NA: không có dữ liệu*

Theo bảng thống kê về kết quả hoạt động kinh doanh của thị trường khách sạn 3 - 5 sao tại Hà Nội, các chỉ tiêu tăng đều qua các năm từ 2016 – 2019 và giảm mạnh trong năm 2020.

Về tổng lượt khách, năm 2017 Hà Nội đạt kỷ lục với khoảng 4,95 triệu lượt khách quốc tế đến, tăng 23% theo năm và chiếm 40% lượng khách đến Việt Nam,

80% du khách đến Hà Nội với mục đích du lịch nghỉ dưỡng. Đến năm 2018, Hà Nội đón 26,3 triệu lượt khách trong đó khách quốc tế là 5,7 triệu lượt, tăng 13,2% so với năm 2017. Tình hình hoạt động của phân khúc khách sạn 4 sao và 5 sao rất tốt trong năm 2018 do nguồn cung mới hạn chế trong khi nguồn cầu vẫn tăng trưởng mạnh. Thêm vào đó, theo Cục Thống kê Hà Nội (2018), ước tính cứ 10 khách ngoại đến Việt Nam thì có 4 người đến Hà Nội. Hà Nội là điểm trung chuyển quan trọng để đến các địa danh du lịch nổi tiếng phía Bắc như Sapa, vịnh Hạ Long, Tràng An - Bái Đính và từ đó di chuyển các địa danh nổi tiếng của Việt Nam như Quảng Bình, Huế, Đà Nẵng, Nha Trang...vì thế mà lượng khách đến Hà Nội năm 2019 vẫn tiếp tục tăng với con số ấn tượng. Năm 2019, thị trường các khách sạn 3 - 5 sao tại Việt Nam có một năm kinh doanh khá tốt. Một điểm đáng chú ý của thị trường năm 2019 là khách Hàn Quốc đang dần thay thế Trung Quốc trở thành nguồn khách lớn nhất của Việt Nam. Bên cạnh đó, tỷ lệ khách nội địa tiếp tục tăng, đạt tỷ lệ 22,2% trong tổng số nguồn khách.

Tuy nhiên đến năm 2020, do bị ảnh hưởng lớn từ đại dịch COVID-19, khiến lượng khách tới các điểm Thủ đô giảm khoảng 70%, trong đó khách quốc tế giảm 84,2%, khách nội địa giảm 65,62%. Năm 2020, khách nước ngoài đến Hà Nội cơ bản là khách công vụ, ngoại giao, người lao động nước ngoài.

Năm 2021, theo thống kê từ Sở Du lịch Hà Nội, 7 tháng của năm 2021, khách du lịch đến Hà Nội đạt 2,92 triệu lượt khách, giảm 43,1% so với cùng kỳ năm 2020. Tổng thu từ khách du lịch nội địa ước đạt 8,17 nghìn tỷ đồng, giảm 63,6% so với cùng kỳ năm trước.

Về tổng doanh thu, các khách sạn ở Hà Nội năm 2019 được đánh dấu với con số ấn tượng 103.809 tỷ đồng, tăng 33,97%. Tuy nhiên đến năm 2020, tổng doanh thu sụt giảm còn 26.620 tỷ đồng (giảm 74,36% so với năm 2019). Sự sụt giảm đáng kể này đến từ mức sụt giảm của tổng doanh thu 8 khách sạn quốc tế ở Hà Nội như khách sạn Sheraton Hà Nội doanh thu 392,963 tỷ đồng (năm 2019) còn 151,285 tỷ đồng (năm 2020); khách sạn Pullman Hà Nội: 201,387 tỷ đồng (năm 2019) còn 93,411 tỷ đồng (năm 2020); Melia Hà Nội: 479,302 tỷ đồng (năm 2019) còn 136,375 tỷ đồng (năm 2020); Intercontinental Hà Nội: 401,485 tỷ đồng (năm 2019) còn 171,424 tỷ đồng (năm 2020)...

Năm 2020, Hà Nội có hơn 950 cơ sở lưu trú tạm dừng hoạt động với khoảng 16.000 lao động tạm thời không có việc làm. Nhiều khách sạn trong khu vực phố cổ do không có khách nên tạm thời đóng cửa để làm căn cứ miễn giảm thuế và tiết giảm các chi phí về vận hành hoặc rao bán.

Đến quý 2/2021 doanh thu buồng lưu trú trung bình khu vực trung tâm của các khách sạn giảm 71% theo quý và 84% theo năm. Trong khi khu vực nội thành giảm 59% theo quý và 80% theo năm. Khu vực phía Tây có doanh thu buồng giảm 51% theo quý và 72% theo năm.

Mặc dù dịch COVID-19 sẽ để lại nhiều thiệt hại và tác động sâu rộng đến thị trường, triển vọng phát triển của ngành khách sạn ở Việt Nam nói chung và ở Hà Nội nói riêng sẽ vẫn khả quan trong dài hạn nhờ vào cơ sở hạ tầng tiếp tục được cải thiện, chính sách thị thực ưu đãi và định hướng đẩy mạnh phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế trọng điểm của Nhà nước. Theo đại diện của Savills, dù với công suất chỉ đạt 27%, thị trường khách sạn Hà Nội vẫn được đánh giá trụ vững trong đại dịch. Nhiều hy vọng cho sự trở lại của ngành du lịch khi việc triển khai tiêm vaccine sẽ giúp du lịch quốc tế được mở cửa.

### **3.2. Thực trạng quy trình quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội**

#### **3.2.1. Giới thiệu mẫu nghiên cứu điển hình**

Với phạm vi về đối tượng khảo sát của luận án tại các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội, trong quá trình thực hiện, NCS đã nhận thấy rằng khách sạn 3 sao có sự khác biệt so với khách sạn 4 sao và 5 sao về đặc điểm kinh doanh, quy mô, đối tượng khách hàng... vì vậy NCS đã chia thành 2 nhóm để nghiên cứu: nhóm các khách sạn 3 sao và nhóm khách sạn 4 sao và 5 sao. Với cả 2 nhóm, NCS sẽ căn cứ vào hình thức quản lý, phạm vi địa lý để lựa chọn các khách sạn điển hình.

**Bảng 3.2. Danh sách các khách sạn lựa chọn nghiên cứu điển hình**

Hạng sao	Hình thức quản lý	Phạm vi	Tên khách sạn
3 sao	Độc lập	Trong nước	Hacingo
	Chuỗi		A25
4,5 sao	Độc lập	Trong nước	Candle
	Theo chuỗi	Trong nước	Mường Thanh
		Nước ngoài	JW Marriott Hanoi

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

NCS đã lựa chọn 5 khách sạn nghiên cứu điển hình như sau:

*Thứ nhất*, với khách sạn 3 sao theo hình thức quản lý độc lập, khách sạn Hacingo được lựa chọn nghiên cứu bởi Hacingo là một trong những khách sạn trong nước có quá trình hình thành phát triển với 22 năm. Vì vậy lượng dữ liệu khách hàng của khách sạn cũng khá lớn. Khi lựa chọn khách sạn Hacingo, NCS mong muốn tìm hiểu CRM của khách sạn được triển khai như thế nào để có thể quản lý và duy trì được lượng dữ liệu khách hàng trong thời dài vừa qua.

*Thứ hai*, với nghiên cứu điển hình về chuỗi khách sạn 3 sao trong nước, tập đoàn khách sạn A25 được lựa chọn. Mặc dù hệ thống khách sạn A25 bao gồm cả 2 và 3 sao nhưng trong nghiên cứu của luận án, NCS sẽ tập trung khai thác chuỗi khách sạn 3 sao. Hệ thống khách sạn A25 phân bố tập trung ở khu vực trung tâm thành phố lớn Hà Nội, Hồ Chí Minh và Đà Nẵng. Chỉ tính riêng khu vực Hà Nội, khách sạn A25 tập trung tại 6 quận nội thành với chuỗi 34 khách sạn. Có thể nói, đến thời điểm hiện tại thì chuỗi khách sạn

A25 được coi là chuỗi khách sạn với số lượng khách sạn 3 trong nước lớn nhất. Vì vậy NCS muốn tìm hiểu hệ thống khai thác và duy trì khách hàng của chuỗi khách sạn này.

*Thứ ba*, với nhóm khách sạn 4 sao và 5 sao: Trong nước, khách sạn Candle là khách sạn 4 sao độc lập được lựa chọn nghiên cứu điển hình. Khách sạn nằm tại trung tâm quận Ba Đình - nơi có nhiều trung tâm hành chính lớn nhất cả nước. Thị trường khách hàng của khách sạn Candle hướng đến là những chính trị gia, lãnh đạo doanh nghiệp, các tổ chức phi chính phủ. Kể từ khi xây dựng, khách sạn đã đổi chủ quản lý 2 lần. Lần đầu khách sạn được quản lý bởi nhà quản lý khách sạn Nhật Bản. Sau đó 2 năm, công ty cổ phần tư vấn thiết kế và phát triển đô thị (CDO) – nhà quản lý là người Việt Nam đã chính thức trực tiếp quản lý khách sạn Candle Hà Nội. Với thị trường khách mục tiêu cụ thể và có sự thay đổi nhà quản lý của khách sạn, NCS muốn tìm hiểu có hay không sự khác biệt trong việc vận hành hệ thống CRM của 2 nhà quản lý trong và ngoài nước tại khách sạn Candle.

*Thứ tư*, với hình thức quản lý chuỗi, NCS đã lựa chọn 2 tập đoàn khách sạn lớn đó là tập đoàn khách sạn Mường Thanh Centre (chuỗi khách sạn tư nhân lớn nhất trong nước) và khách sạn JW Marriott Hanoi (chuỗi khách sạn thuộc tập đoàn quốc tế Marriott quản lý). Đây là 2 tập đoàn khách sạn có quy mô lớn với số lượng và đặc điểm khách hàng đa dạng. Để quản lý lượng khách hàng đa dạng, phong phú cùng với hệ thống các khách sạn khắp cả trong nước ( Khách sạn Mường Thanh) và nước ngoài ( Khách sạn JW Marriott) thì các nhà quản lý của các khách sạn đã phải quan tâm, đầu tư lớn cho hệ thống CRM. Vì vậy, NCS mong muốn tìm hiểu quy trình thiết lập, phát triển và duy trì mối quan hệ với khách hàng của 2 chuỗi khách sạn này.

### ***3.2.2. Quy trình quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 - 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội***

Với quy trình CRM, đa số các nhà quản lý của các khách sạn được lựa chọn điển hình tham gia vào cuộc phỏng vấn sâu đều cho rằng CRM là một giải pháp hiệu quả để nhận diện, thu hút, phát triển và duy trì khách hàng. Cùng với đó, các nhà quản lý nhận định quy trình CRM được thực hiện thông qua sự phối hợp giữa các phòng ban, bộ phận trong khách sạn, trong đó tập trung chính vào bộ phận marketing với các chương trình, chính sách chăm sóc khách hàng được thực hiện nhằm giữ chân và phát triển khách hàng. Tuy nhiên, điều quan trọng nhất là chiến lược và kế hoạch triển khai CRM sẽ được xây dựng và kiểm soát bởi các nhà quản lý cấp cao trong khách sạn.

Cơ cấu tổ chức của các khách sạn 3 – 5 sao đều hoạt động dựa trên nguyên tắc trực tuyến – chức năng. Trong đó, ban lãnh đạo cấp cao sẽ thực hiện nhiệm vụ lập kế hoạch chiến lược, xây dựng các chương trình kinh doanh cho khách sạn, theo dõi giám sát việc thực hiện mệnh lệnh của tất cả các bộ phận theo chức năng và nhiệm vụ được giao, trực tiếp tổ chức quản lý và điều hành mọi vấn đề có liên quan trong phạm vi quyền hạn của mình như quản lý tài chính, quản lý nhân sự, quản lý

mọi hoạt động kinh doanh trong khách sạn. Các phòng ban, bộ phận chức năng trong cơ cấu của khách sạn bao gồm: nhân sự, marketing, tài chính - kế toán, kỹ thuật, bộ phận lễ tân, buồng, nhà hàng... Mỗi bộ phận được chia ra thành các tổ chuyên trách nhỏ hơn và được quản lý, kiểm soát bởi các trưởng bộ phận, trưởng ca.

Quy trình CRM của các khách sạn 3 – 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội được phân tích như sau:

### 3.2.2.1. Giai đoạn lập kế hoạch CRM

Hà Nội được đánh giá là thị trường sôi động với mật độ dân cư cao, kinh tế, khoa học – kỹ thuật và công nghệ phát triển nhanh chóng. Du khách tới Hà Nội từ rất nhiều tỉnh thành và quốc gia khác nhau trên thế giới, vì vậy nhu cầu về các dịch vụ lưu trú vô cùng lớn. Điều này tạo điều kiện cho phát triển hoạt động kinh doanh khách sạn. Tuy nhiên cơ hội luôn kèm theo sự cạnh tranh mạnh mẽ. Đặc biệt sau những ảnh hưởng lớn từ đại dịch COVID-19, ngành khách sạn Việt Nam nói chung và tại Hà Nội nói riêng đã gặp không ít những khó khăn. Tính đến tháng 6/2021, nguồn cung của thị trường khách sạn 3 – 5 sao tại Hà Nội với 10.120 phòng từ 17 khách sạn 5 sao, 17 khách sạn 4 sao và 32 khách sạn 3 sao, tuy nhiên công suất chỉ đạt 27%. Thêm vào đó, theo đại diện của Savills Việt Nam cho biết, 6 tháng cuối năm 2021 tới 2023, gần 2.600 phòng dự kiến sẽ được đưa vào thị trường Hà Nội từ 14 dự án. Trước bối cảnh ảnh hưởng từ đại dịch, lại cộng thêm sự xuất hiện của nhiều đối thủ mới, thị trường khách sạn 3 – 5 sao tại Hà Nội tiềm ẩn sự cạnh tranh vô cùng mạnh mẽ.

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 3 – 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội*

Theo kết quả khảo sát, mỗi khách sạn 3 – 5 sao đều xây dựng chiến lược kinh doanh với sứ mệnh, tầm nhìn cụ thể.

**Bảng 3.3. Sứ mệnh của các khách sạn 3 – 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội**

Tên khách sạn	Sứ mệnh
Hacingo	Mang đến cho du khách cảm giác dễ chịu, thân tình và thoải mái như đang ở chính ngôi nhà của mình
A25	Mang đến cho khách hàng trải nghiệm dịch vụ lưu trú cảm giác thân thuộc, gần gũi như ở nhà với chi phí linh hoạt và tiết kiệm.
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*

Mỗi khách sạn được lựa chọn nghiên cứu điển hình đều xây dựng những sứ mệnh khác nhau nhưng đều có điểm chung là định hướng đến khách hàng (Xem bảng 3.3). Những khách sạn 3 sao trong nước (Hacinco và A25), với định hướng đối tượng khách chủ yếu là khách nội địa với khả năng thanh toán trung bình nên sứ mệnh được xác định nhằm mang lại cảm giác gần gũi, thân thiện cho khách hàng như họ đang được ở trong chính ngôi nhà của mình.

Với mục tiêu gìn giữ, nhân rộng, lan tỏa những nét đẹp truyền thống, tinh hoa văn hóa và niềm tự hào Việt tới du khách trong và ngoài nước nhằm bảo tồn và xây dựng giá trị văn hóa các dân tộc Việt Nam, tập đoàn khách sạn Mường Thanh đã xây dựng sứ mệnh hướng đến việc tạo ra sự đa dạng trong cung cấp sản phẩm và dịch vụ nhưng phải đảm bảo gắn liền với sự gìn giữ và phát triển các giá trị Việt. Khác với khách sạn thuộc quản lý trong nước, khách sạn JW Marriott Hà Nội đã định hướng tập khách hàng mục tiêu chính là khách công vụ, vì vậy sứ mệnh của JW Marriott Hà Nội được xây dựng mong muốn đem đến cho khách hàng những trải nghiệm ấn tượng và phong phú với không gian hội thảo chuyên nghiệp.

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 3 – 5 sao, do có sự khác nhau trong xác định sứ mệnh nên việc xây dựng tầm nhìn cũng khác nhau:

**Bảng 3.4. Tầm nhìn của các khách sạn 3 – 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội**

Tên khách sạn	Tầm nhìn
Hacinco	Đồng lòng xây dựng Khách sạn Hacinco 3 sao sánh tầm quốc tế, là điểm đến tin cậy của khách hàng trong và ngoài nước
A25	Tập trung nỗ lực để phát triển, mở rộng thêm nhiều chi nhánh trong và ngoài nước.
Candle	Phấn đấu 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*

Với các khách sạn độc lập trong nước như Hacinco, Candle đều có tầm nhìn phấn đấu đạt tiêu chuẩn quốc tế bởi những khách sạn này đều có hệ thống phòng nghỉ đảm bảo tiêu chuẩn quốc tế, hệ thống dịch vụ tiện nghi hiện đại, phong cách phục vụ chu đáo và chuyên nghiệp. Trong khi đó, chuỗi khách sạn trong nước A25 lại mong muốn phát triển, mở rộng thêm chi nhánh không chỉ trong nước mà cả nước ngoài.

Với nhóm khách sạn thuộc chuỗi, tập đoàn khách sạn Mường Thanh khát vọng trở thành đại diện quốc gia ngành khách sạn tại Việt Nam bởi vì tập đoàn khách sạn

Mường Thanh hiện đang là thương hiệu thuần Việt, sở hữu hệ thống chuỗi khách sạn nội địa lớn nhất Việt Nam và trong tương lai, tập đoàn sẽ tiếp tục phát triển và mở rộng quy mô chuỗi khách sạn, khu nghỉ dưỡng cao cấp trải dài theo đất nước. Với chuỗi khách sạn được quản lý bởi hệ thống quản lý quốc tế, tầm nhìn được xác định rộng lớn hơn, khách sạn JW Marriott Hà Nội xác định không chỉ đánh dấu tên tuổi với ngành kinh doanh khách sạn trong cả nước mà còn hướng tới thị trường châu Á.

Theo kết quả phỏng vấn, khi xác định sứ mệnh, tầm nhìn cho chiến lược kinh doanh, các khách sạn 3 - 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... Với những khách sạn trong nước như Hacinco, A25 và Candle, 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 QHKKH 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.

**Bảng 3.5. Đối tượng khách hàng mục tiêu của các khách sạn 3 – 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội**

Tên khách sạn	Đối tượng khách hàng mục tiêu
Hacinco	Chủ yếu là khách nội địa, một phần nhỏ là khách quốc tế, khả năng thanh toán ở mức độ trung bình
A25	Những bạn trẻ, người đi công tác, muốn lưu trú lâu dài mà không tốn quá nhiều chi phí
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 3 – 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội đều hướng đến những đoạn thị trường khách hàng mục tiêu khác nhau (xem bảng 3.5).

Đối với khách sạn 3 sao, độc lập trong nước Hacinco, đối tượng khách chủ yếu là khách nội địa với khả năng thanh toán trung bình. Nguồn khách này được



khách sạn chia theo các nhóm khách hàng: Khách lẻ, khách đoàn và khách của chủ đầu tư. Trong đó, đoạn thị trường khách lẻ và khách đoàn được chia nhỏ hơn theo các tiêu chí: Khách đoàn có hợp, khách đoàn du lịch thuần túy, khách đoàn bay. Với khách lẻ thì được chia theo nguồn hình thành: Trực tiếp (đặt trực tiếp tại khách sạn), gián tiếp (thông qua các kênh quảng cáo của khách sạn). Khi nhận diện được khách hàng và tình hình cạnh tranh, khách sạn Hacinco đã xây dựng một chiến lược kinh doanh lấy giá cả và các dịch vụ hỗ trợ làm tiêu chí để thu hút khách hàng. Theo kết quả phỏng vấn nhà quản lý của khách sạn Hacinco, QHKKH chưa được xây dựng như một chiến lược, nó chỉ là một hoạt động của phòng kinh doanh nhằm hỗ trợ chiến lược kinh doanh đạt được các mục tiêu liên quan đến khách hàng.

Với chuỗi khách sạn trong nước A25, đối tượng khách mục tiêu là những bạn trẻ, người đi công tác, muốn lưu trú lâu dài mà không tốn quá nhiều chi phí. Trong đó khách hàng của khách sạn đã được phân đoạn thị trường thành các nhóm: thị trường khách lẻ, khách đoàn và khách theo hợp đồng. Khách theo hợp đồng thường là các đơn vị bán buôn đã có hợp đồng với tập đoàn từ trụ sở chính, áp dụng với tất cả các khách sạn cơ sở. Theo ban lãnh đạo khách sạn, chuỗi khách sạn A25 sẽ định vị vị thế là chuỗi khách sạn giá rẻ, thay vì trải nghiệm nghỉ dưỡng như các khách sạn hạng sang, QHKKH trong chuỗi khách sạn A25 cũng là một hoạt động trong chiến lược kinh doanh của khách sạn nhằm hướng đến khách hàng trong đó sử dụng giá cả để thu hút khách hàng.

Với khách sạn 4 sao độc lập trong nước Candle Hanoi, ngay khi bắt đầu hoạt động trong mảng kinh doanh khách sạn, với vị trí gần đại sứ quán Nhật Bản tại Hà Nội, khách sạn Candle đã xác định khách hàng mục tiêu là khách hàng Nhật Bản. Chính vì thế mà các phòng, tiện nghi trong khách sạn được thiết kế theo phong cách và chất lượng Nhật Bản. Khách sạn 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 QHKKH 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... sau đó đặt ăn tại khách sạn, là gia đình, cá nhân đặt dịch vụ tiệc cưới, khách lẻ đặt ăn với số lượng ít tại nhà hàng của khách sạn. Chủ yếu là khách nghỉ tại phòng hoặc một số nhóm khách lẻ bên ngoài.

Cũng theo kết quả phỏng vấn, sau khi phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc xây dựng chiến lược kinh doanh, dựa trên kết quả của việc nghiên cứu, xây dựng chiến lược khách hàng, phân tích môi trường kinh doanh, ban lãnh đạo cấp cao khách sạn Mường Thanh Centre đã tổ chức các cuộc họp trao đổi trực tiếp trong đó có sự tham gia của tất cả các giám đốc và trưởng bộ phận của các khách sạn trong chuỗi để cùng tìm ra hướng chiến lược quản lý khách hàng hiệu quả nhất. Sau nhiều cuộc họp, điều chỉnh thì khách sạn đã lựa chọn chiến lược QHKK cá nhân hóa để quản lý khách hàng.

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 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: Khách hàng là thành viên của tập đoàn JW Marriott, đây là tập khách hàng trung thành của tập đoàn, họ là những người có sự hiểu biết về tập đoàn và khách sạn, họ yêu cầu cao về dịch vụ, có nhiều lợi ích khi đặt phòng. Với nhóm đối tượng khách này, khách sạn có mức giá rẻ hơn, có điểm thưởng, được set up các vật dụng tiện nghi trong phòng...

Phân đoạn khách hàng theo mục đích chuyến đi: Khách công vụ (từ các tổ chức chính phủ, đến tập trung và phụ thuộc vào các sự kiện quốc tế, khả năng chi trả cao, tuy nhiên đòi hỏi rất cao về dịch vụ cũng như các yếu tố an toàn). Đây là tập khách hàng chủ yếu của khách sạn; Khách du lịch thuần túy (bao gồm các đoàn thị trường khách hàng nhỏ hơn như khách lẻ tự túc, khách theo đoàn, khách từ các kênh OTA); Khách từ các công ty, có dự án tại Việt Nam (thường lưu trú ở khách sạn trong khoảng thời gian dài ngày, giá được ưu đãi do có hợp đồng giữa khách sạn và các công ty từ trước, lượng khách ổn định tuy nhiên khách chỉ có nhu cầu về lưu trú chứ không sử dụng nhiều về dịch vụ FB trong khách sạn. Ví dụ: các công ty lớn như Samsung SEVT, Apple...); khách hàng chỉ đến để trải nghiệm dịch vụ ẩm thực...; Khách hội nghị, hội thảo, tiệc cưới...

Phân đoạn khách hàng theo quốc gia, vùng lãnh thổ: khách Hàn Quốc, Nhật Bản, khách đến từ các quốc gia nói tiếng Anh, khách Trung Quốc, khách Việt Nam  
Phân đoạn khách hàng theo số lượng khách: Khách đi đơn lẻ, hai người, khách đi gia đình, khách đi theo đoàn, tour.

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 hoá 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 3 – 5 sao điển hình cho thấy mỗi khách sạn đã có sự quan tâm, chú trọng đến CRM một cách khác nhau.

**Bảng 3.6. Chiến lược QHKH của các khách sạn 3 – 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội**

Tên khách sạn	Chiến lược QHKH
Hacingo	QHKH chỉ là một hoạt động trong chiến lược kinh doanh
A25	QHKH chỉ là một hoạt động trong chiến lược kinh doanh
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 3 – 5 sao điển hình*

Với nhóm các khách sạn 3 sao, QHKH chỉ là một hoạt động trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. 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.

Qua việc phân tích thực trạng giai đoạn lập kế hoạch CRM, 2 yếu tố cam kết của lãnh đạo cấp cao và chiến lược QHKH đã có ảnh hưởng lớn đến việc sự thành công của kế hoạch. Ban lãnh đạo có vai trò trung tâm trong việc xác định sứ mệnh, tầm nhìn từ đó thiết kế chiến lược kinh doanh phù hợp và là căn cứ để xác định chiến lược QHKH. Định hướng của chiến lược QHKH sẽ là kim chỉ nam cho các hoạt động tiếp theo trong khách sạn.

#### 3.2.2.1. Giai đoạn tổ chức thực hiện kế hoạch CRM

Trong cơ cấu tổ chức của các khách sạn 3 – 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội, hoạt động CRM được giao cho các bộ phận khác nhau, cụ thể là:

**Bảng 3.7. Bộ phận phụ trách triển khai CRM của các khách sạn 3 - 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội**

Tên khách sạn	Bộ phận/ phòng phụ trách CRM
Hacingo	Phòng kinh doanh
A25	Bộ phận marketing và dịch vụ khách hàng
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*

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

- Với khách sạn 3 sao độc lập trong nước Hacinco, QHKK chỉ là một hoạt động trong chiến lược kinh doanh của khách sạn và được thực hiện bởi phòng kinh doanh, có sự tham gia hỗ trợ, phối hợp của các bộ phận khác như lễ tân, buồng, nhà hàng. Tại phòng kinh doanh, công việc liên quan đến CRM được triển khai như sau:

*Thu thập thông tin khách hàng:* Khách sạn triển khai thông qua 2 kênh thông tin chủ yếu: Thu thập trực tiếp qua việc check in của khách tại quầy lễ tân và nguồn khách của các nhân viên của phòng kinh doanh. Loại thông tin bao gồm: thông tin nhân khẩu về khách hàng, thông tin đánh giá của khách hàng như: đánh giá về chất lượng, giá cả, thái độ của nhân viên, CSVC.... Các thông tin sau khi thu thập sẽ được lưu trữ trong kho CSDL của khách sạn.

*Nhận diện và thiết lập các hoạt động tương tác nhằm phát triển và duy trì mối quan hệ với khách hàng:* đây được xác định là nhiệm vụ trọng tâm trong CRM của khách sạn Hacinco. Theo kết quả phỏng vấn, bộ phận kinh doanh có nhiệm vụ phân đoạn thị trường khách hàng của khách sạn, sau đó phân tích thường xuyên bộ dữ liệu khách hàng của khách sạn để xây dựng kế hoạch tương tác, các chương trình, chính sách chăm sóc khách hàng nhằm đảm bảo cho khách hàng luôn hài lòng trước, trong và sau khi sử dụng dịch vụ và lập báo cáo, đề xuất với ban lãnh đạo khách sạn.

Theo kết quả phỏng vấn, để duy trì mối quan hệ với khách hàng, khách sạn Hacinco đã duy trì các kênh liên lạc với khách hàng. Với từng nhóm khách hàng, khách sạn sẽ sử dụng các công cụ tương tác phù hợp. Ngoài ra, chính sách ưu đãi về giá được áp dụng cho từng đối tượng khách hàng khác nhau, giảm giá trong thời gian ngắn, khách dài hạn thì có chính sách giá đặc biệt ngoài việc giảm giá còn được hưởng thêm các dịch vụ bổ sung. Chính sách giá được thay đổi linh hoạt theo các dòng sự kiện như ngày kỉ niệm, ngày lễ, tết...; giảm giá 20% giá phòng cho sự kiện tri ân khách hàng thân thiết; các chương trình khuyến mại theo combo khách sạn và tour du lịch tại các điểm lân cận.

Phối hợp với bộ phận kinh doanh trong triển khai CRM, các bộ phận khác như: nhà hàng, buồng phòng, kế toán cũng tham gia trong việc chia sẻ, tiếp nhận và cập nhật thông tin khách hàng vào trong kho CSDL của khách sạn. Hoạt động CRM của khách sạn Hacinco được tích hợp triển khai dựa trên nền tảng công nghệ của phần mềm quản lý Intelio với hệ thống máy tính cũng được trang bị tại tất cả các bộ phận. Hệ thống máy tính với cấu hình đủ dùng cho công việc văn phòng, có kết nối internet và có trang bị thêm tường lửa, phần mềm diệt virus.

- Với chuỗi khách sạn 3 sao trong nước A25, bộ phận marketing và dịch vụ khách hàng có nhiệm vụ thực hiện hoạt động CRM. Hoạt động CRM của khách sạn A25 bao gồm việc thu thập thông tin khách hàng, phân đoạn thị trường khách hàng và thiết lập mối quan hệ, duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng và giải quyết khiếu nại.

*Hoạt động thu thập thông tin của khách hàng:* Hoạt động này được thực hiện với sự phối hợp của bộ phận marketing, dịch vụ khách hàng và bộ phận lễ tân. Trong đó, thông qua quá trình tiếp nhận yêu cầu đặt phòng, bộ phận lễ tân phải cập nhật các thông tin của khách hàng vào phần mềm quản lý CSDL của khách sạn, ghi

chú lại những yêu cầu đặc biệt của khách hàng. Trong quá trình phục vụ khách hàng, phối hợp các bộ phận khác để cung cấp và cập nhật thông tin cần thiết cho khách hàng. Bộ phận marketing và dịch vụ khách hàng bằng việc sử dụng các công cụ gián tiếp khác để thu thập thông tin như: Website, facebook, email, kênh OTA

*Phân đoạn thị trường khách hàng và thiết lập mối quan hệ:* Dựa vào lượng thông tin trong CSDL khách hàng, bộ phận marketing và dịch vụ khách hàng phải nhận diện và phân đoạn được đối tượng khách hàng tiềm năng của khách sạn. Sau đó lên kế hoạch tiếp xúc để phát triển mối quan hệ thông qua quảng cáo ngắn và dài hạn. Bên cạnh đó cũng phải chụp hình, viết bài quảng cáo... để gây được sự chú ý của người xem.

*Duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng:* Nhiệm vụ này được thực hiện với sự phối hợp của các bộ phận trong khách sạn. Trong đó, bộ phận lễ tân trong quá trình phục vụ khách hàng, phối hợp các bộ phận nhà hàng, buồng phòng để cung cấp và cập nhật thông tin cần thiết cho khách hàng, giải đáp các thắc mắc, khiếu nại của khách, cập nhật cho khách về chương trình khuyến mãi, quảng cáo của khách sạn. Thông qua các hình thức tương tác, bộ phận lễ tân chịu trách nhiệm liên hệ, hỗ trợ và khảo sát mức độ hài lòng của khách. Cùng với đó, để duy trì mối quan hệ với khách hàng hiện tại, bộ phận marketing và dịch vụ khách hàng phải thường xuyên cập nhật xu hướng mới nhất của thị trường, từ đó lựa chọn các kế hoạch quảng cáo phù hợp nhất. Nếu được ban lãnh đạo duyệt thì tiến hành thực hiện. Ngoài các công cụ tương tác truyền thông, bộ phận sales và marketing còn phải đa dạng hóa các công cụ trực tuyến trên các trang OTA như booking, traveloka... hoặc qua các trang mạng xã hội, email...

*Giải quyết khiếu nại:* Theo các nhà quản lý của khách sạn, việc thực hiện xử lý khiếu nại, phàn nàn của khách hàng tại khách sạn luôn thực hiện trên nguyên tắc chủ động – nhanh chóng – hiệu quả. Sự chủ động thể hiện bởi việc tiếp nhận, lắng nghe thông tin, nhanh chóng phân tích và đưa ra hướng giải quyết, tính hiệu quả là hướng đến sự hài lòng của khách hàng.

Khách sạn A25 đã đầu tư sử dụng phần mềm Skyhotel để thực hiện quản lý các hoạt động của khách sạn, trong đó có tích hợp hoạt động CRM. Hệ thống phần mềm sẽ hỗ trợ việc truy nhập, lưu trữ và phân loại thông tin khách hàng, tự động hóa hoạt động bán hàng và nhắc nhở những việc cần làm. Ngoài ra, bên cạnh những kênh tương tác đã được tích hợp sẵn trên hệ thống CRM thì với việc ứng dụng phần mềm Skyhotel, khách sạn tích hợp được cả hoạt động của bộ phận kế toán. Điều này giúp khách sạn đồng bộ được dữ liệu khách hàng từ khâu bắt đầu sử dụng đến khi kết thúc dịch vụ tại khách sạn.

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

Theo kết quả phỏng vấn các nhà quản lý khách sạn Candel Hanoi, hiện tại khách sạn vẫn đang duy trì chiến lược CRM được thiết kế và xây dựng bởi các nhà quản lý khách sạn của Nhật Bản. 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. Ngoài ra, thông tin khách hàng còn thường xuyên được bộ phận chăm sóc khách hàng thu thập, cập nhật thông qua kết quả của hoạt động tương tác với khách hàng, qua website, các kênh OTA... Toàn bộ dữ liệu về khách hàng được lưu trữ và quản lý bằng tính năng của phần mềm Ohotel.

*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:* Sau khi thực hiện phân đoạn theo các nhóm khách hàng, khách sạn Candle Hanoi đã tiến hành thực hiện các chính sách, chiến lược để thu hút, duy trì và phát triển mối quan hệ 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 khách cũng tham gia vào CRM của khách sạn bao gồm:

**Bộ phận thu ngân:** Sau khi nhận thông tin chia sẻ từ các bộ phận, 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:** Nhân viên buồng 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.

**Bộ phận tài chính:** Dựa trên dữ liệu trên hệ thống, nhân viên kế toán phải chuyển doanh thu, chuyển số liệu thống kê, chuyển số liệu thống kê hàng ngày và chuyển giao sổ cái và lập báo cáo.

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. Cấu trúc CRM được thiết kế trên nền tảng Smile là sự kết hợp giữa chức năng phân tích và chức năng hoạt động. Trong đó, chức năng phân tích bao gồm việc truy nhập và lưu trữ lượng lớn CSDL khách hàng, thông tin về công suất buồng, phòng... hỗ trợ việc thực hiện các công cụ tương tác trực tiếp và gián tiếp với khách hàng. Chức năng hoạt động thực hiện nhiệm vụ tự động hóa các chiến lược marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng.

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”.

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.

Yếu tố con người cũng được chuỗi khách sạn Mường Thanh đặc biệt quan tâm. Theo chia sẻ của tổng giám đốc tập đoàn khách sạn Mường Thanh: “Con người là nhân tố tạo nên sức mạnh và giá trị cốt lõi của Mường Thanh”. Từ môi trường làm việc, chế độ lương thưởng đến hoạt động đào tạo và cơ hội thăng tiến cho nhân viên luôn được ban lãnh đạo tập đoàn đầu tư và cải thiện qua hàng năm. Ban lãnh đạo khách sạn thường xuyên tổ chức các buổi sinh hoạt tập thể, phát động phong trào thi đua và



**Hình 3.4. Giá trị cốt lõi của tập đoàn khách sạn Mường Thanh**

Nguồn: Website của tập đoàn Mường Thanh

truyền cảm hứng say mê, yêu nghề giúp tình nhân viên càng thêm gắn khít, giải tỏa áp lực khó khăn trong công việc. Cùng với chế độ đãi ngộ cạnh tranh, với mục tiêu nâng cao chất lượng nhân viên, định kỳ nhân viên khách sạn Mường Thanh được tham gia vào nhiều chương trình đào tạo trong và ngoài nước như: khóa học nghiệp vụ, chăm sóc khách hàng, cuộc thi nghiệp vụ F&B...

Như vậy, yếu tố văn hóa khách sạn đã được ban lãnh đạo tập đoàn khách sạn Mường Thanh đưa vào trong chiến lược kinh doanh của khách sạn. Từ đó, chiến lược CRM được khách sạn xây dựng theo định hướng chiến lược kinh doanh cũng sẽ chịu ảnh hưởng bởi yếu tố văn hóa khách sạn.

Khi có sự chuẩn bị tốt về 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 và 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.

Theo kết quả phỏng vấn, để duy trì và phát triển khách hàng, khách sạn đã thực hiện gia tăng trải nghiệm trên các dịch vụ, cụ thể là:

Về phòng ở: thiết kế phòng ở theo mô hình đặc biệt, trang nhã và phù hợp với mục đích sử dụng của khách. Bên buồng phòng sẽ setup các loại hoa quả trước khi



khách đến hoặc trang trí phòng theo yêu cầu của khách... Ngoài ra các trang thiết bị luôn hiện đại, thuận tiện cho sử dụng và phù hợp với mọi yêu cầu của khách.

Về các dịch vụ ẩm thực: khách sạn thường mời các chuyên gia về ẩm thực, mở các talkshow hay các chương trình ẩm thực mang đậm nét văn hóa truyền thống nhằm tăng trải nghiệm cho khách hàng. Ví dụ như: lễ hội bia, thưởng thức pho mai, rượu vang từ các vùng sản xuất nổi tiếng trên thế giới, nấu ăn cùng các đầu bếp nổi tiếng

*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. Đón tiếp và nhận yêu cầu từ khách hàng và chuyển yêu cầu của khách hàng đến các bộ phận liên quan.. Nhân viên lễ tân lưu trữ thông tin khách hàng lên hệ thống dữ liệu Smile thì mọi thông tin sẽ được chia sẻ đến các bộ phận.

Bộ phận nhà hàng: Khi 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.

Bộ phận kế toán: khi các bộ phận lễ tân, nhà hàng trong khách sạn nhập thông tin về các dịch vụ khách hàng sử dụng vào hệ thống Smile thì thông tin sẽ được chia sẻ đến phòng kế toán và phòng kế toán sẽ lấy doanh thu từ các bộ phận để tổng hợp chi phí, công nợ phải thu, phải trả, ...

Bộ phận nhân sự: Khách sạn Mường Thanh đã sử dụng hệ thống quản lý bao gồm cả tính năng quản lý nhân sự. Vì vậy, phần mềm Smile đã hỗ trợ khách sạn trong việc quản lý nhân sự, phân ca, chấm công bằng thẻ, tính lương, in phiếu lương và cập nhật báo cáo biến động nhân sự.

- 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 International, 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. Điều này được minh chứng ngay trong cả đặc điểm kiến trúc độc đáo, mô phỏng hình ảnh "con rồng huyền thoại" từ truyền thuyết con rồng cháu tiên bên bờ biển dài Việt Nam.

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 thẩm nhuần 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.



**Hình 3.5. Giá trị cốt lõi của khách sạn JW Marriott Hanoi**

*Nguồn: Website của khách sạn*

Khách sạn Marriott thường xuyên phát động chương trình “Sống cùng giá trị cốt lõi” (Living out of Core Values) bằng các hoạt động cụ thể. Từ 5 giá trị cốt lõi, JW Marriott Hanoi xây dựng nên phương thức hành động qua "Bản ghi nhớ về dịch vụ" (Service Note) gồm 14 điều, chủ yếu nhằm thống nhất về nhận thức và trách nhiệm của nhân viên khi làm việc trong lĩnh vực dịch vụ.

Coi trọng và đề cao con người đã trở thành triết lý kinh doanh và phong cách quản lý của tập đoàn và khách sạn JW Marriott Hanoi. Trên tinh thần đó, nhiều hoạt động dành cho nhân viên đã được tổ chức thường xuyên trong khách sạn. Ví dụ như hàng tháng khách sạn có tổ chức "Bữa sáng với tổng giám đốc", trong đó các nhân viên có giờ làm việc vào ca đêm hôm trước sẽ được dùng bữa sáng tại nhà hàng cùng với tổng giám đốc của khách sạn. Phong cách ứng xử trong nội bộ khách sạn cũng được quy định rõ ràng trong nội quy lao động và các văn bản hướng dẫn về giao tiếp ứng xử của các khách sạn. Khách sạn đã xây dựng những nguyên tắc ứng xử lịch sự, trên tinh thần tôn trọng, dân chủ, công bằng và hợp tác giữa các thành viên trong khách sạn và tập đoàn. Thêm vào đó, JW Marriott Hanoi có hệ thống ghi nhận, khuyến khích nhân viên ứng xử tốt với khách hàng. Bên cạnh những nỗ lực nhằm nâng cao nhận thức và kỹ năng giao tiếp ứng xử của nhân viên trong việc phục vụ khách hàng, các khách sạn đã dành nhiều giải thưởng cho các nhân viên có thành tích đặc biệt, mang lại sự hài lòng và ấn tượng tốt đẹp cho khách.

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. 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 cây 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 bảng 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 1: 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 2: 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... Lượng dữ liệu khách hàng sẽ được xem xét, phân tích đánh giá thường xuyên để giúp phân đoạn chính xác các thị trường khách của khách sạn từ đó có chính sách và chương trình phù hợp thu hút khách hàng.

Để thực hiện bước này đòi hỏi phải có sự phối hợp giữa bộ phận lễ tân và bộ phận sales và marketing trong khách sạn. Trong đó, nhiệm vụ chính thuộc về bộ phận sales và marketing.

#### *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*

Với khách sạn JW Marriott Hanoi, các chính sách thu hút, phát triển khách hàng cũng được xây dựng căn cứ trên từng đoạn thị trường. Cụ thể là:

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.

Theo kết quả phỏng vấn, khách sạn JW Marriott Hanoi cũng thiết kế các hoạt động gia tăng trải nghiệm nhằm phát triển khách hàng như:

Giải quyết hàng chờ: Nguyên tắc không khiến khách hàng phải chờ đợi quá 3 phút trong quá trình check in, xây dựng khu check in cho khách hàng thành viên để phân loại hàng chờ, dễ dàng cho việc chăm sóc khách hàng cũng như gia tăng trải nghiệm cho khách. Chuẩn bị nước hoa quả, nước detox, khăn lạnh cho khách, ghế sofa cho khách chờ trong quá trình làm thủ tục và nhận phòng. Với những gói sản phẩm dành cho gia đình thì đều có chính sách riêng với các thành viên như: Đồ uống chào mừng dành cho bố mẹ và kem tươi miễn phí không giới hạn dành cho các bạn nhỏ trong suốt quá trình ở tại khách sạn, lớp học làm sôcôla cùng các đầu bếp chuyên nghiệp cho trẻ em dưới 12 tuổi - 1 lớp/chặng ở (đăng ký khi check-in), tặng 1 hộp quà picnic, trải nghiệm truy tìm kho báu và giảm giá 30% khi sử dụng dịch vụ nhà hàng và bar.

Tập trung đào tạo đội ngũ nhân viên luôn luôn đặt sự hài lòng của khách hàng lên hàng đầu, luôn luôn cố gắng cung cấp dịch vụ tốt nhất, đẳng cấp nhất. Nhân viên tất cả các bộ phận cần chuyên nghiệp, đồng bộ, đều là đại sứ của khách sạn.

Áp dụng trí tuệ nhân tạo (AI) trong gia tăng trải nghiệm cho khách hàng như chatbot, điều khiển bằng giọng nói...

Cá nhân hóa dịch vụ cung cấp cho khách hàng (Chào đón khách bằng tên, set up đồ trên phòng, làm biển welcome, tặng quà, sắp xếp hoa hay hương phòng phù hợp với mục đích chuyến đi, luôn luôn tra và ghi nhớ lịch sử, yêu cầu chặng ở của khách). Đặc biệt, các nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách đều có tên nước ngoài, thường là các tên gọi phổ biến trong Anh, Mỹ, đáp ứng yêu cầu quốc tế hóa trong giao tiếp, giúp khách hàng dễ nhớ, dễ sử dụng.

Xây dựng tiêu chí, phương thức đánh giá mức độ trải nghiệm, mức độ hài lòng của khách sạn thông qua app từ tập đoàn cũng như phiếu khảo sát, từ đó có những so sánh, đánh giá và đưa ra chiến lược phù hợp tùy thuộc theo đặc điểm của từng cơ sở, đơn vị.

#### *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. Có 2 loại thẻ đã được thông hành đó là thẻ mất phí Club Marriott và thẻ khách hàng trung thành.

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).

Theo chia sẻ của nhà quản lý, vào thời điểm chưa bị ảnh hưởng bởi đại dịch Covid 19 thì chính sách thẻ thành viên của khách sạn đã giúp mang lại 30 – 35% lượng khách hàng cho khách sạn trên mỗi tháng. Như vậy, phòng sales và marketing chỉ cần hoạt động để mang lại 65 – 70% lượng khách.

*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.

CRM của khách sạn JW Marriot được tích hợp vào hệ thống để hỗ trợ cho các bộ phận như kế toán tài chính sẽ được hỗ trợ tính toán tiền lương, dòng tiền của khách sạn, quy trình kế toán được tự động hóa; bộ phận nhân sự được hỗ trợ thông qua việc lưu trữ thông tin nhân viên, tính toán các hoạt động hỗ trợ nhân sự, quản lý các nhà cung ứng cho khách sạn...

#### 3.2.2.2. 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. Tuy nhiên, với nhóm các khách sạn 3 sao, CRM chỉ được coi là một hoạt động và được tích hợp trong chiến lược kinh doanh của khách sạn, do đó tiêu chí dùng để đánh giá có sự khác biệt so với nhóm tiêu chí của khách sạn 4, 5 sao. Sự khác biệt đó được thể hiện trong bảng dưới đây:

**Bảng 3.8. Đánh giá CRM của các khách sạn 3 – 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 Hacinco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kết quả hoạt động kinh doanh</li> <li>- Tình hình khiếu nại</li> </ul>	Định kỳ hàng tháng và tổng kết, điều chỉnh sau 6 tháng
Khách sạn A25	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tăng trưởng kết quả kinh doanh</li> <li>- Tăng trưởng khách hàng</li> </ul>	Định kỳ hàng tháng
Khách sạn Candle Hanoi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đo lường mức độ hài lòng</li> <li>- Giá trị đóng góp của khách hàng cho khách sạn</li> </ul>	Định kỳ hàng tháng
Khách sạn Mường Thanh	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sự gia tăng của lượng CSDL khách hàng</li> <li>- Tỷ lệ chuyển đổi khách hàng</li> <li>- Hiệu quả của việc thực hiện các kênh tương tác</li> <li>- Sự hài lòng và giá trị đóng góp về mặt kinh tế của khách hàng</li> <li>- Doanh thu hàng tuần</li> </ul>	Định kỳ hàng tuần
Khách sạn JW Marriott Hanoi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức về khách hàng</li> <li>- Sự hài lòng của khách hàng</li> <li>- Tần suất mua lặp lại của khách hàng</li> <li>- Giá trị đóng góp của khách hàng</li> <li>- Doanh thu trong ngày</li> </ul>	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.

### **3.3. Kết quả nghiên cứu kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội**

#### **3.3.1. Phân tích thống kê mô tả mẫu nghiên cứu**

**Bảng 3.9. Thông tin đặc điểm cá nhân của đối tượng trả lời khảo sát**

<b>Đặc điểm</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Tần suất</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Giới tính	Nam	192	48,4
	Nữ	204	51,6
Trình độ học vấn	Trung cấp	22	5,7
	Cao đẳng	46	11,5
	Đại học	263	66,4
	Sau đại học	65	16,4
Kinh nghiệm làm việc	Dưới 5 năm	198	50,0
	Từ 5 -10 năm	65	16,4
	Từ 10 – 15 năm	62	15,6
	Trên 15 năm	71	18,0
Thu nhập	Dưới 10 triệu	78	19,7
	Từ 10 – 15 triệu	146	36,9
	Từ 15 - 20 triệu	88	22,1
	Trên 20 triệu	84	21,3
Hạng sao	3 sao	123	31,1
	4 sao	104	26,2
	5 sao	169	42,6

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS*

Bảng 3.9 phản ánh đặc điểm cá nhân của các nhà quản lý của khách sạn 3 - 5 sao với tỉ lệ giới tính nam và nữ khá cân bằng nhau, nữ giới chiếm 51,6% trong khi nam giới thấp hơn với tỉ lệ 48,4%. Về trình độ học vấn, học vấn của nhà quản lý khách sạn khá cao với tỉ lệ đại học và sau đại học đạt trên 80% (đại học là 66,4% còn sau đại học là 16,4%) điều này cũng dễ hiểu bởi khi đảm nhận vị trí lãnh đạo khách sạn thì trình độ giáo dục cũng phải được nâng cao và hoàn thiện. Về kinh nghiệm làm việc chủ yếu là nhà quản lý dưới 5 năm chiếm một nửa (50%), có 2 lý do được đưa ra ở đây là các quản lý thường có xu hướng chuyển đổi công việc sang những khách sạn khác hoặc mới được tiếp nhận vị trí quản lý. Tiếp đến chủ yếu dao động từ khoảng 5 năm đến 15 năm. Về thu nhập, thu nhập từ 10 đến 15 triệu chiếm đến hơn 1/3 mẫu nghiên cứu, tiếp đến là 3 nhóm dưới 10 triệu, từ 15 đến 20 triệu và trên 20 triệu có tỉ lệ xung quanh mức 20%. Về hạng sao, khách sạn 5 sao có tỉ lệ trả lời cao nhất, tiếp đến là khách sạn 3 sao và thấp hơn là tỷ lệ trả lời của khách sạn 4 sao.

**Bảng 3.10. Kết quả phân tích thống kê mô tả các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu theo đánh giá của các nhà quản lý**

Thống kê mô tả						
Khái niệm nghiên cứu	Kí hiệu	Số lượng mẫu	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch tiêu chuẩn
Cam kết của lãnh đạo	CK1	396	1	5	3,90	,764
	CK2	396	1	5	3,92	,894
	CK3	396	1	5	4,14	,904
	CK4	396	1	5	3,70	,778
Chiến lược QHKH	CL1	396	1	5	3,66	,879
	CL2	396	2	5	3,42	,787
	CL3	396	1	5	3,23	,862
	CL4	396	1	4	3,03	,697
Quy trình kinh doanh	QT1	396	2	5	3,81	,740
	QT2	396	2	5	3,67	,804
	QT3	396	2	5	3,98	,711
	QT4	396	2	5	3,65	,784
Văn hóa doanh nghiệp	VH1	396	1	5	3,01	,994
	VH2	396	1	5	3,08	1,023
	VH3	396	1	5	3,70	,969
	VH4	396	1	5	3,36	,904
	VH5	396	1	5	3,39	,973
	VH6	396	1	5	3,50	,834
Hạ tầng công nghệ	HT1	396	1	5	3,47	1,054
	HT2	396	1	5	3,28	1,040
	HT3	396	1	5	3,51	1,064
	HT4	396	1	5	3,28	1,134
	HT5	396	1	5	3,33	,860
	HT6	396	1	5	3,80	,892
Cơ sở dữ liệu	CS1	396	1	5	3,47	,942
	CS2	396	1	5	3,64	,943
	CS3	396	1	5	3,40	,858
	CS4	396	1	5	3,43	,885
Triển khai CRM thành công	TC1	396	1	5	3,90	,920
	TC2	396	1	5	3,82	1,048
	TC3	396	1	5	3,15	,983
	TC4	396	1	5	2,63	1,051
Lòng trung thành	LTT1	396	1	5	3,69	,878
	LTT2	396	1	5	2,97	1,180
	LTT3	396	1	5	2,80	1,026
	Tổng mẫu hợp lệ	396				

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS*

Kết quả phân tích thống kê mô tả cung cấp giá trị trung bình và độ lệch tiêu chuẩn của các biến quan sát cấu thành nên các khái niệm nghiên cứu của mô hình. Nhìn chung có thể nhận thấy rằng phân phối của các biến này thuộc dạng phân phối gần chuẩn (giá trị trung bình dao động xung quanh trung vị 3 và độ lệch tiêu chuẩn dao động quanh 1).

Với nhóm yếu tố Cam kết lãnh đạo cấp cao (CK): Biến quan sát CK3 có mức điểm trung bình cao nhất với 4,14. Điều này cho thấy sự sẵn sàng của các nhà



lãnh đạo của khách sạn trong việc cung cấp các nguồn lực và ngân sách cần thiết triển khai CRM. Tuy nhiên, trong quá trình triển khai CRM còn phát sinh những tồn tại, vướng mắc ngoài vấn đề về nhân lực và ngân sách mà các cấp lãnh đạo phải đối mặt. Do vậy việc loại bỏ các ràng buộc trong triển khai CRM còn hạn chế hơn nên biến quan sát CK4 có mức điểm trung bình thấp hơn với 3,70.

Với nhóm yếu tố Chiến lược QHKKH (CL): Biến quan sát CL1 có mức điểm trung bình cao nhất với 3,66. Điều này không chỉ đúng với thực tế tại các khách sạn mà theo tổng quan nghiên cứu, các tài liệu đều chỉ ra rằng bản chất của CRM là hướng đến khách hàng, duy trì khách hàng. Vì vậy, các chiến lược QHKKH trong doanh nghiệp nói chung và khách sạn nói riêng đều thể hiện định hướng khách hàng. Tuy nhiên trong nhóm yếu tố chiến lược QHKKH, biến quan sát CL4 (Chiến lược QHKKH được truyền thông đến các bộ phận) có mức điểm trung bình thấp nhất với 3,03. Chiến lược QHKKH được xây dựng bởi các nhà quản lý cấp cao trong khách sạn, tuy nhiên quá trình triển khai, truyền đạt chiến lược đến các bộ phận trong khách sạn còn hạn chế. Hạn chế có thể đến từ kênh truyền thông tin, từ cách hiểu sai của nhân viên bộ phận.

Với nhóm quy trình kinh doanh (QT): Theo đánh giá của các nhà quản lý trong khách sạn thì biến quan sát QT3 có mức điểm trung bình cao nhất với 3,98. Điều này cho thấy, mặc dù triển khai CRM đòi hỏi sự thay đổi, tái cấu trúc quy trình kinh doanh của khách sạn, nhưng sự thay đổi đó quan trọng phải đảm bảo được thiết kế nhất quán trên tất cả các kênh tương tác với khách hàng. So với tổng quan nghiên cứu, các tài liệu cũng giải thích rằng, kênh tương tác giúp tạo ra mối quan hệ, duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng. Do đó quy trình kinh doanh phải chú trọng đến sự thống nhất trong quá trình thực hiện tương tác. Mặc dù các nhà quản lý của khách sạn đều cho rằng họ đã chú ý đến kênh tương tác với khách hàng nhưng việc thường xuyên phân tích, sử dụng các tiêu chí để đánh giá hiệu quả của kênh tương tác còn hạn chế. Do đó mức điểm trung bình của biến quan sát QT4 thấp nhất trong nhóm QT với 3,65 điểm.

Với nhóm Văn hóa doanh nghiệp (VH): Biến quan sát VH3 được đánh giá với mức điểm trung bình cao nhất với 3,7. Điều này cho thấy, trong quá trình triển khai CRM, quy trình phối hợp giữa các bộ phận trong khách sạn được quan tâm và quy định đầy đủ hơn cả. Theo các nhà nghiên cứu, trong khách sạn, sản phẩm dịch vụ là vô hình và được cung cấp tại nhiều điểm tiếp xúc khác nhau. Vì vậy sự phối hợp, liên kết giữa các điểm tiếp xúc sẽ tạo ra sự sẵn sàng về thông tin, về dịch vụ. Điều này sẽ tạo ra sự hài lòng cho khách hàng. Như vậy, kết quả biến quan sát phù hợp với các nghiên cứu trước đây. Tuy nhiên, theo các nhà quản lý thì sự nhận thức của nhân viên về tầm quan trọng của triển khai CRM còn hạn chế, do đó mức điểm trung bình của biến VH1 thấp nhất với 3,01. Vấn đề đặt ra cần phải có những buổi đào tạo với những chương trình đào tạo được thiết kế phù hợp để nâng cao nhận thức, hiểu biết của nhân viên nhằm triển khai CRM thành công.

Với nhóm Hạ tầng công nghệ (HT): Nhóm nhân tố HT cũng được đánh giá ở mức điểm trung bình khá tốt, trong đó biến quan sát HT6 được đánh giá với giá trị trung bình cao nhất là 3,80. Điều này cho thấy, đánh giá của các nhà quản lý hoàn toàn phù hợp với bối cảnh hiện tại do ảnh hưởng của dịch bệnh nên các khách sạn chủ động ứng dụng những tiến bộ, cải tiến cung ứng dịch vụ để đảm bảo sự an toàn cho khách hàng. Tuy nhiên, 2 biến quan sát HT2 và HT4 đều được đánh giá ở điểm trung bình thấp hơn với 3,28. Kết quả này đặt ra yêu cầu các khách sạn cần đầu tư nâng cấp phần mềm và trang bị thêm các kỹ thuật, công nghệ để cung cấp, phân tích thông tin một cách đồng bộ và phục vụ hiệu quả cho các quyết định của nhà quản lý.

Với nhóm cơ sở dữ liệu (CS): nhân tố CS có giá trị trung bình ở mức khá, trong đó thang đo CS2 được đánh giá ở mức cao nhất với giá trị trung bình là 3,64. Điều này cho thấy các khách sạn đã quan tâm đến việc thu thập và cập nhật thông tin về khách hàng thường xuyên nhằm nhận diện và chia sẻ dữ liệu giữa các bộ phận nhằm phục vụ khách hàng một cách nhanh nhất. Tuy nhiên, bên cạnh việc thu thập và cập nhật thông tin khách hàng được khách sạn thực hiện khá tốt, biến quan sát CS3 lại được đánh giá thấp hơn với 3,4. Mức điểm này thể hiện việc chia sẻ thông tin đến các bộ phận còn nhiều hạn chế.

### 3.3.2. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo

**Bảng 3.11. Tổng hợp đánh giá độ tin cậy thang đo**

Thang đo	Số biến quan sát	Hệ số Cronbach alpha	Hệ số tương quan biến – tổng thấp nhất	Kết luận
Cam kết của lãnh đạo cấp cao (CK)	4	0,743	0,421	Đạt yêu cầu
Chiến lược QHKKH (CL)	4	0,811	0,560	Đạt yêu cầu
Quy trình kinh doanh (QT)	4	0,765	0,476	Đạt yêu cầu
Văn hóa doanh nghiệp (VH)	6	0,792	0,430	Đạt yêu cầu
Hạ tầng công nghệ (CN)	6	0,796	0,404	Đạt yêu cầu
Cơ sở dữ liệu (CS)	4	0,851	0,590	Đạt yêu cầu
Triển khai CRM thành công (TC)	4	0,673	0,347	Đạt yêu cầu
Lòng trung thành (LTT)	3	0,664	0,348	Đạt yêu cầu

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS*

Kết quả xử lý (xem bảng 3.11) cho thấy hệ số Cronbach's alpha của cả 6 nhân tố đều có hệ số Cronbach's alpha đều nằm trong khoảng 0,673 đến 0,851. Mặt khác, hệ số tương quan biến – tổng của tất cả các thang đo đều lớn hơn 0,3, do đó tất cả 35 biến quan sát của các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đảm bảo độ tin cậy và đạt yêu cầu để phân tích chuyên sâu tiếp theo.

### 3.3.3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

#### 3.3.3.1. Kết quả phân tích EFA đối với các biến độc lập/biến giải thích

**Bảng 3.12. Ma trận thành phần chính xoay lần 1**

**Ma trận thành phần xoay<sup>a</sup>**

	Thành phần					
	1	2	3	4	5	6
VH5	,695					
VH1	,688					
VH6	,683					
HT5	,646	,411				
VH3	,621					
VH2	,568					
VH4	,506					
CL4		,716				
CL1		,707				
CL3		,704				
CL2		,684				
HT2			,855			
HT3			,846			
HT6			,630			
HT4			,601			
HT1			,534			
CS2				,823		
CS3				,805		
CS1				,775		
CS4				,629		
QT1					,798	
QT2					,780	
QT4					,672	
QT3					,601	
CK2						,838
CK3						,822
CK1						,693
CK4						,616
Phương pháp trích: Phân tích thành phần chính. Phép quay: Varimax với tiêu chuẩn hóa Kaiser a. Phép quay hội tụ trong 6 lần lặp.						

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS*

Ma trận thành phần chính xoay lần thứ nhất cho thấy biến quan sát HT5 bị loại do biến quan sát này thuộc về 2 thành phần, tác giả tiến hành loại bỏ biến HT5 và thực hiện EFA lần 2

**Bảng 3.13. Ma trận thành phần chính xoay lần 2**  
**Ma trận thành phần xoay<sup>a</sup>**

	Thành phần					
	1	2	3	4	5	6
VH1	,692					
VH5	,690					
VH3	,648					
VH6	,641					
VH2	,594					
VH4	,487					
CL1		,722				
CL4		,718				
CL3		,711				
CL2		,691				
HT2			,855			
HT3			,846			
HT6			,629			
HT4			,604			
HT1			,541			
CS2				,827		
CS3				,804		
CS1				,781		
CS4				,611		
QT1					,797	
QT2					,781	
QT4					,673	
QT3					,604	
CK2						,839
CK3						,822
CK1						,692
CK4						,617
Phương pháp trích: Phân tích thành phần chính						
Phép quay: Varimax với tiêu chuẩn hóa Kaiser						
a. Phép quay hội tụ trong 7 lần lặp.						

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS*

Kết quả chạy EFA cho thấy bảng ma trận thành phần chính đã ổn định, từ 27 biến quan sát đã nhóm lại thành 6 thành phần chính lần lượt như sau:

- Yếu tố 1 (factor 1): bao gồm 6 biến quan sát là VH1, VH5, VH3, VH6, VH2 và VH4, nhân tố này được đặt tên là văn hóa doanh nghiệp và được kí hiệu là F1\_VH
- Yếu tố 2 (factor 2) bao gồm 4 biến quan sát là CL1, CL4, CL3 và CL2 yếu tố này được đặt tên là Chiến lược QHKH và kí hiệu là F2\_CL

- Yếu tố 3 (factor 3) bao gồm 5 biến quan sát bao gồm HT2, HT3, HT6, HT4 và HT1, yếu tố này được đặt tên là Hạ tầng công nghệ và kí hiệu là F3\_Hạ tầng công nghệ
- Yếu tố 4 (factor 4) bao gồm 4 biến quan sát là CS2, CS3, CS1 và CS4 được đặt tên là Cơ sở dữ liệu và kí hiệu là F4\_CS
- Yếu tố 5 (factor 5) bao gồm 4 biến quan sát là QT1, QT2, QT4 và QT3 được đặt tên là Quy trình kinh doanh và được kí hiệu là F5\_QT
- Yếu tố 6 (factor 6) bao gồm 4 biến quan sát là CK2, CK3, CK1 và CK4, nhân tố này được đặt tên là Cam kết của lãnh đạo và được kí hiệu là F6\_CK

**Bảng 3.14. Kiểm định KMO và đánh giá thang đo Barlett của các biến giải thích**

Đo lường KMO về tính thích hợp của việc lấy mẫu.		,834
Kiểm tra thang đo Barlett	Khoảng thống kê Chi-square	4611,587
	Bậc tự do	351
	Mức ý nghĩa	,000

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS*

Theo kết quả kiểm định, hệ số KMO = 0.834 > 0.5 cho thấy dữ liệu nghiên cứu phù hợp với phân tích nhân tố khám phá EFA (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008), kiểm định thang đo Barlett xem xét giả thuyết về độ tương quan giữa các biến quan sát bằng không trong tổng thể. Kết quả cho thấy kiểm định này có ý nghĩa thống kê với mức ý nghĩa rất nhỏ (Sig < 0.05) có nghĩa là các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể.

**Bảng 3.15. Tổng phương sai được giải thích và trích xuất của các biến giải thích**

Tổng phương sai được giải thích									
Thành phần	Giá trị riêng Eigen ban đầu			Độ tải của tổng bình phương trích xuất			Độ tải của tổng bình phương quay		
	Tổng	% Phương sai	% cộng dồn	Tổng	% phương sai	% cộng dồn	Tổng	% phương sai	% cộng dồn
1	7,230	26,777	26,777	7,230	26,777	26,777	2,943	10,901	10,901
2	2,637	9,765	36,543	2,637	9,765	36,543	2,926	10,839	21,740
3	2,241	8,299	44,841	2,241	8,299	44,841	2,914	10,794	32,534
4	1,714	6,348	51,189	1,714	6,348	51,189	2,828	10,474	43,007
5	1,442	5,340	56,529	1,442	5,340	56,529	2,464	9,125	52,132
6	1,128	4,179	60,708	1,128	4,179	60,708	2,315	8,576	60,708
Phép quay: phân tích thành phần chính									

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS*

6 yếu tố này có tổng phương sai được giải thích là 60,708% > 50% và điểm dừng Eigenvalue = 1.081 > 1. Những con số này chỉ ra rằng việc sử dụng phương pháp EFA là phù hợp, các quan sát đã tạo ra 6 nhân tố chính. Tất cả các biến quan sát được phân tích nhân tố sử dụng phép xoay Varimax với điểm cắt 0.5.

### 3.3.3.2. Kết quả phân tích EFA đối với biến triển khai CRM thành công

**Bảng 3.16. Kiểm định KMO và đánh giá thang đo Bartlett của biến triển khai CRM thành công**

Đo lường KMO về tính thích hợp của việc lấy mẫu		,624
Kiểm tra thang đo Bartlett	Khoảng thống kê Chi-Square	103,570
	Bậc tự do	3
	Mức ý nghĩa	,000

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS

**Bảng 3.17. Tổng phương sai được giải thích**

Thành phần	Giá trị riêng Eigen ban đầu			Độ tải của tổng bình phương trích xuất		
	Tổng	% phương sai	% cộng dồn	Tổng	% phương sai	% cộng dồn
1	1,618	53,936	53,936	1,618	53,936	53,936
2	,741	24,710	78,646			
3	,641	21,354	100,000			
Phép quay: phân tích thành phần chính						

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS

Do chỉ tạo ra được 1 yếu tố cho nên ma trận thành phần xoay nhân tố (rotated component matrix) không xuất hiện, phân tích nhân tố khám phá EFA cho yếu tố triển khai CRM thành công của khách hàng cũng đạt yêu cầu với chỉ số KMO =  $0.624 > 0,5$ , có tổng phương sai được giải thích là  $53,936\% > 50\%$  và điểm dừng Eigenvalue =  $1.618 > 1$ . Những con số này chỉ ra rằng việc sử dụng phương pháp EFA là phù hợp, các quan sát đã tạo ra 1 nhân tố chính. Tất cả các biến quan sát được phân tích nhân tố sử dụng phép xoay Varimax với điểm cắt 0.5.

### 3.3.3.3. Kết quả phân tích EFA đối với biến Lòng trung thành

**Bảng 3.18. Kiểm định KMO và đánh giá thang đo Bartlett của biến Lòng trung thành**

Đo lường KMO về tính thích hợp của việc lấy mẫu		,612
Kiểm tra thang đo Bartlett	Khoảng thống kê Chi-Square	107,040
	Bậc tự do	3
	Mức ý nghĩa	,000

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS

**Bảng 3.19. Tổng phương sai được giải thích**

Thành phần	Giá trị riêng Eigen ban đầu			Độ tải của tổng bình phương trích xuất		
	Tổng	% phương sai	% cộng dồn	Tổng	% phương sai	% cộng dồn
1	1,619	53,980	53,980	1,619	53,980	53,980
2	,769	25,631	79,611			
3	,612	20,389	100,000			
Phép quay: phân tích thành phần chính						

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS

Do chỉ tạo ra được 1 yếu tố cho nên ma trận thành phần xoay nhân tố (rotated component matrix) không xuất hiện, phân tích nhân tố khám phá EFA cho yếu tố lòng trung thành của khách hàng cũng đạt yêu cầu với chỉ số KMO = 0.612 > 0,5, có tổng phương sai được giải thích là 53,980 % > 50% và điểm dừng Eigenvalue = 1.619 > 1. Những con số này chỉ ra rằng việc sử dụng phương pháp EFA là phù hợp, các quan sát đã tạo ra 1 nhân tố chính. Tất cả các biến quan sát được phân tích nhân tố sử dụng phép xoay Varimax với điểm cắt 0.5

### 3.3.4. Kết quả phân tích tương quan

Hệ số tương quan r tuyệt đối của các biến trong bảng ma trận hệ số tương quan đều nằm trong khoảng [0.22-0.571] (xem bảng 3.20) chứng minh các biến đều có mối tương quan với nhau. Các biến số trong mô hình đều tương quan và có ý nghĩa thống kê với giá trị sig rất bé (sig đều <0.05).

**Bảng 3.20. Ma trận hệ số tương quan**

		F1_VH	F2_CL	F3_HT	F4_CS	F5_QT	F6_CK	F7_TC	F8_LTT
F1_VH	Hệ số tương quan Pearson	1	,540**	,347**	,512**	,438**	-,096	,558**	,584**
	Mức ý nghĩa (2 phía)		,000	,000	,000	,000	,056	,000	,000
	Số lượng mẫu	396	396	396	396	396	396	396	396
F2_CL	Hệ số tương quan Pearson	,540**	1	,454**	,398**	,457**	,024	,560**	,622**
	Mức ý nghĩa (2 phía)	,000		,000	,000	,000	,632	,000	,000
	Số lượng mẫu	396	396	396	396	396	396	396	396
F3_HT	Hệ số tương quan Pearson	,347**	,454**	1	,255**	,214**	,040	,435**	,590**
	Mức ý nghĩa (2 phía)	,000	,000		,000	,000	,433	,000	,000
	Số lượng mẫu	396	396	396	396	396	396	396	396
F4_CS	Hệ số tương quan Pearson	,512**	,398**	,255**	1	,451**	-,050	,424**	,402**
	Mức ý nghĩa (2 phía)	,000	,000	,000		,000	,319	,000	,000
	Số lượng mẫu	396	396	396	396	396	396	396	396
F5_QT	Hệ số tương quan Pearson	,438**	,457**	,214**	,451**	1	,021	,435**	,346**
	Mức ý nghĩa (2 phía)	,000	,000	,000	,000		,677	,000	,000
	Số lượng mẫu	396	396	396	396	396	396	396	396
F6_CK	Hệ số tương quan Pearson	-,096	,024	,040	-,050	,021	1	,120*	-,022
	Mức ý nghĩa (2 phía)	,056	,632	,433	,319	,677		,017	,669
	Số lượng mẫu	396	396	396	396	396	396	396	396
F7_TC	Hệ số tương quan Pearson	,558**	,560**	,435**	,424**	,435**	,120*	1	,571**
	Mức ý nghĩa (2 phía)	,000	,000	,000	,000	,000	,017		,000
	Số lượng mẫu	396	396	396	396	396	396	396	396
F8_LTT	Hệ số tương quan Pearson	,584**	,622**	,590**	,402**	,346**	-,022	,571**	1
	Mức ý nghĩa (2 phía)	,000	,000	,000	,000	,000	,669	,000	
	Số lượng mẫu	396	396	396	396	396	396	396	396
**. Tương quan có ý nghĩa ở mức 0,01 (2 phía)									
*. Tương quan có ý nghĩa ở mức 0,05 (2 phía)									

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS

### 3.3.5. Kết quả ước lượng mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công

#### 3.3.5.1. Kết quả ước lượng giá trị trọng số của mô hình

Sau khi phân tích nhân tố, phân tích tương quan, có 06 biến độc lập và 01 biến phụ thuộc là triển khai CRM thành công được đưa vào kiểm định mô hình. Phân tích hồi quy sẽ xác định câu trả lời cho câu hỏi nghiên cứu đặt ra ban đầu, đồng thời xem xét mô hình được thiết lập có đạt yêu cầu hay không. Mô hình hồi quy tuyến tính bội:

**Bảng 3.21. Mô tả phương pháp và biến số trong phân tích hồi quy tuyến tính**

Danh sách các biến được đưa vào/bỏ ra <sup>a</sup>			
Model	Biến được đưa vào	Biến bị loại ra	Phương pháp
1	F6_CK, F5_QT, F3_HT, F4_CS, F1_VH, F2_CL <sup>b</sup>		Enter
a. Biến phụ thuộc: F7_TC			
b. Tất cả các biến được đưa vào theo yêu cầu			

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS*

Như vậy kết quả từ bảng ước lượng mô hình hồi quy tuyến tính bội bằng phương pháp Enter cho thấy cả 6 yếu tố có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến triển khai CRM thành công đó là các yếu tố: Cam kết của lãnh đạo, chiến lược CRM, quy trình kinh doanh, văn hóa khách sạn, hạ tầng công nghệ và cuối cùng là yếu tố cơ sở dữ liệu. Điều này có nghĩa cả 06 yếu tố này đều có ý nghĩa thống kê (với độ tin cậy 95%) trong mô hình nghiên cứu. Như vậy, cả 6 giả thuyết ban đầu được đặt ra đều được chấp nhận (xem bảng 3.21)

**Bảng 3.22. Tóm tắt kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu**

Giả thuyết		Kết luận
H1	Yếu tố cam kết của lãnh đạo cấp cao có ảnh hưởng cùng chiều và có ý nghĩa đến triển khai CRM thành công	Chấp nhận
H2	Yếu tố chiến lược QHKKH có ảnh hưởng cùng chiều và có ý nghĩa đến triển khai CRM thành công	Chấp nhận
H3	Yếu tố quy trình kinh doanh có ảnh hưởng cùng chiều và có ý nghĩa đến triển khai CRM thành công	Chấp nhận
H4	Yếu tố văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng cùng chiều và có ý nghĩa đến triển khai CRM thành công	Chấp nhận
H5	Yếu tố hạ tầng công nghệ có ảnh hưởng cùng chiều và có ý nghĩa đến triển khai CRM thành công	Chấp nhận
H6	Yếu tố cơ sở dữ liệu có ảnh hưởng cùng chiều và có ý nghĩa đến triển khai CRM thành công	Chấp nhận

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*



**Bảng 3.23. Hệ số hồi quy**

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa	Thông kê T	Mức ý nghĩa Thống kê	Thông kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ phóng đại	Hệ số phóng đại phương sai
(Hằng số)	-,341	,261		-1,308	,192		
F1_VH	,309	,053	,285	5,866	,000	,573	1,744
F2_CL	,257	,054	,230	4,728	,000	,573	1,747
F3_HT	,165	,039	,176	4,203	,000	,774	1,292
F4_CS	,089	,043	,093	2,068	,039	,666	1,502
F5_QT	,152	,055	,122	2,750	,006	,687	1,457
F6_CK	,158	,043	,137	3,687	,000	,977	1,024
Biên phụ thuộc: F7_TC							

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của tác giả*

Mô hình hồi quy đánh giá sự tác động của các nhân tố tới triển khai CRM thành công của khách sạn được viết lại như sau:

$$F7\_TC = -0.341 + 0.309*F1\_VH + 0.257*F2\_CL + 0.165*F3\_HT + 0.089*F4\_CS + 0.152*F5\_QT + 0.158*F6\_CK$$

Kết quả phân tích mô hình hồi quy tuyến tính bội chỉ ra có 6 yếu tố đều có tác động cùng chiều và tích cực đến triển khai CRM thành công (thể hiện qua dấu của hệ số chưa chuẩn hóa đều mang dấu dương (xem cột B))

Mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố này đến triển khai CRM thành công của khách sạn thì không giống nhau mà mỗi một yếu tố khác nhau lại có cường độ tác động khác nhau. Cụ thể 6 yếu tố này có thể được tóm tắt cường độ ảnh hưởng như sau:

*Thứ nhất*, yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến triển khai CRM thành công đó là văn hóa doanh nghiệp được kí hiệu là F1\_VH với giá trị của trọng số đã chuẩn hóa là cao nhất 0,285. Kết quả này phù hợp với kết quả nghiên cứu của các tác giả trong tổng quan Chalmers (2006), King và Burgess (2008) về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố. Tại các khách sạn, kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm, sự phối hợp, hợp tác ảnh hưởng rất lớn đến tiến độ và chất lượng công việc trong quá trình thực hiện triển khai CRM. Thực tế, các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội đều xây dựng văn hóa khách sạn dựa trên các giá trị như:

- Qua triết lý, đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội, văn hóa ứng xử: Mỗi khách sạn đều xây dựng cho mình một triết lý, đạo đức kinh doanh, từ đó chi phối mạnh mẽ đến việc xác định sứ mệnh, mục tiêu, phương thức hành động của khách sạn. Sứ mệnh được xây dựng và truyền thông đến nhân viên để đảm bảo các bộ phận trong khách sạn luôn hướng đến mục tiêu chung khi thực hiện công việc. Sứ mệnh của các khách sạn 3 sao như Hacinco, chuỗi khách sạn A25 đều hướng đến việc mang lại cho khách hàng sự trải nghiệm, cảm giác dễ chịu, thân thuộc, gần gũi. Với những khách sạn

4,5 sao mang sứ mệnh to lớn hơn, không chỉ dừng lại ở sự gần gũi mà còn là sự chuyên nghiệp, ấn tượng và gìn giữ phát triển văn hóa Việt Nam. Với chuỗi khách sạn Marriott, coi trọng và đề cao con người đã trở thành triết lý kinh doanh và phong cách quản lý của tập đoàn. Trên tinh thần đó, nhiều hoạt động cho nhân viên đã được tổ chức thường xuyên trong khách sạn như: đào tạo nâng cao năng lực, trình độ cho nhân viên, tạo môi trường thân thiện với nhân viên như: ăn sáng cùng tổng giám đốc, tổ chức tuần lễ ban giám đốc phục vụ bữa ăn và rửa xe cho nhân viên. ...

- Qua các giá trị cốt lõi: Với các khách sạn, giá trị cốt lõi chính là linh hồn của khách sạn, chi phối mọi hoạt động bên trong, bên ngoài và tạo nên sự bền vững cho khách sạn. Tập đoàn Mường Thanh đã xây dựng văn hóa khách sạn dựa trên 6 giá trị cốt lõi 3T – 3C( Tôn trọng – thích ứng – thống nhất, chân thành – cam kết – cân bằng), các giá trị được xây dựng đều hướng đến khách hàng, hướng đến sự trải nghiệm của khách hàng. Các giá trị cốt lõi được xây dựng thành các nguyên tắc, chuẩn mực trong ứng xử, giao tiếp và sự hợp tác của nhân viên

*Thứ hai*, yếu tố Chiến lược QHKKH được ký hiệu là F2\_CL có cường độ tác động mạnh thứ 2 tới triển khai CRM thành công của khách sạn với trọng số hồi quy đã chuẩn hóa là 0,230. Kết quả nghiên cứu này phù hợp với nghiên cứu của các tác giả Mendoza và cộng sự (2007); Abdul Alem Mohammed (2012); Rakiki và cộng sự (2018); Bukola và cộng sự (2019). Theo báo cáo chuyên sâu về ngành dịch vụ lưu trú của Viracresearch (Công ty Cổ phần Nghiên cứu Ngành và Tư vấn Việt Nam), khách sạn muốn kinh doanh hiệu quả phải thu hút, làm hài lòng và giữ chân được những đối tượng khách hàng khác nhau để mang lại nhiều nguồn thu cho khách sạn. Vì vậy mà các chính sách, chiến lược định hướng đến khách hàng luôn được các khách sạn tập trung đầu tư, khai thác. Dựa trên chiến lược kinh doanh, chiến lược QHKKH cũng được xây dựng định hướng hoạt động theo từng nhóm khách hàng được phân đoạn. Theo báo cáo khảo sát ngành Dịch vụ Khách sạn (2020), để nhận diện đối tượng khách hàng, các khách sạn sẽ thực hiện phân đoạn khách hàng căn cứ vào các nguồn khách đặt phòng khách sạn: Đặt phòng trực tiếp với khách sạn, đại lý du lịch trực tuyến (OTA), bán buôn/hệ thống phân phối toàn cầu, công ty lữ hành và nhà điều hành tour, doanh nghiệp, các kênh bán phòng khác. Với mỗi nguồn hình thành, các khách sạn sẽ có những chính sách, chiến lược khác nhau để, tương tác và duy trì khách hàng.

*Thứ ba*, yếu tố ảnh hưởng mạnh thứ ba là yếu tố hạ tầng công nghệ ký hiệu là F3\_HT với trọng số hồi quy chuẩn hóa là 0,176. So sánh kết quả này với kết quả nghiên cứu từ các tài liệu trong nội dung tổng quan, đặc biệt là kết quả từ nghiên cứu của tác giả Arab và cộng sự (2010), Tauseef Ahmad (2012), Abdul Alem Mohammed (2012) cho thấy có sự tương đồng. Các tác giả đều khẳng định rằng kết quả triển khai CRM thành công chịu ảnh hưởng từ hạ tầng công nghệ trong khách sạn. CNTT và dữ liệu đang góp phần làm thay đổi cách thức vận hành của các khách sạn 3 - 5 sao, đặc biệt là nhóm 4, 5 sao. Thực tế cho thấy, những khách sạn 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. Với cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 ảnh hưởng khắp nền kinh tế, nhiều khách sạn cao cấp đã chuẩn bị sẵn sàng cho những thay đổi sắp tới. Theo báo cáo khảo sát ngành dịch vụ khách sạn (2019), tỉ lệ ứng dụng công nghệ số giữa các khách sạn đã có sự thay đổi lớn. Các khách sạn 5 sao có mức độ ứng dụng công nghệ số cao hơn khách sạn 3, 4 Sao. Quảng cáo qua mạng xã hội như Facebook, Twitter hay các trang mạng tương tự tiếp tục được các khách sạn ưu tiên, chủ yếu do khách du lịch sử dụng ngày một nhiều mạng xã hội. Gần 100% khách sạn tham gia khẳng định họ sử dụng kênh này để thu hút sự chú ý từ người dùng mạng xã hội.

*Thứ tư*, sự cam kết của lãnh đạo khách sạn được ký hiệu F6\_CK với trọng số hồi quy đã chuẩn hóa Beta đạt 0,137. Quá trình triển khai CRM là một quá trình dài, tác động đến tất cả các bộ phận, nhân viên trong khách sạn do đó lãnh đạo cấp cao có vai trò quan trọng trong điều hành và giám sát, đánh giá việc triển khai. Kết quả nghiên cứu của luận án có sự tương đồng với kết quả của các tác giả Mendoza và cộng sự (2007); King và Burgess (2008); Rakiki và cộng sự (2018); Arab và cộng sự (2010). Điều này cũng được thể hiện thực tiễn tại các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội. Lãnh đạo các khách sạn luôn có sự chỉ đạo quyết liệt, cam kết hỗ trợ tối đa các nguồn lực thực hiện triển khai CRM. Khi các khách sạn thực hiện quyết tâm cao trong triển khai CRM, các cấp lãnh đạo đã có những cuộc thảo luận chuyên đề (workshop) để định hướng cũng như đào tạo nhằm giúp nhân viên khách sạn hiểu được những tính năng cơ bản, tác dụng cũng như lợi ích nổi bật của hoạt động CRM. Dựa trên hệ thống CRM, mỗi nhân viên được cấp một tài khoản trên hệ thống để thực hiện. Về phía cá nhân, nhân viên sẽ thực hiện quản lý thời gian và công việc của mình một cách hiệu quả.

*Thứ năm*, quy trình kinh doanh được ký hiệu là F5\_QT với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,122. So sánh kết quả của luận án với các nghiên cứu của các tác giả King và Burgess (2008); Arab và cộng sự (2010) có sự tương đồng. Theo kết quả nghiên cứu trước đây, quy trình kinh doanh là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến triển khai thành công CRM. Thực tiễn tại các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội cũng chứng minh điều đó. Quy trình kinh doanh được điều chỉnh, thiết kế đầy đủ, tối ưu sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc ứng dụng thực hiện trong CRM và ngược lại. Sự thay đổi quy trình kinh doanh phải đảm bảo định hướng lấy khách hàng làm trung tâm và tự động hóa trong tương tác với khách hàng. Tuy nhiên vẫn có một sự khác biệt của các khách sạn 3, 4 sao so với khách sạn 5 sao trong việc triển khai các ứng dụng trong khi sử dụng các kênh tương tác với khách hàng. Sự khác biệt đó nằm ở việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI). Điển hình là các ứng dụng chatbot trên các nền tảng mạng xã hội cũng như các ứng dụng nhắn tin trên nền tảng website.

*Thứ sáu*, yếu tố Cơ sở dữ liệu được ký hiệu F4\_CS với hệ số hồi quy đã chuẩn hóa chỉ là 0,093. Trong phần tổng quan tài liệu, theo kết quả nghiên cứu

của King và Burgess (2008), Tauseef Ahmad (2012), Rakiki và cộng sự (2018) đều khẳng định yếu tố CSDL có ảnh hưởng đến triển khai CRM. Kết quả của luận án cũng tương đồng với kết quả nghiên cứu của các tác giả. Theo báo cáo tại hội thảo quốc gia (2019), *Quản lý vận hành và kinh doanh khách sạn trong thời kỳ 4.0*, đầu vào CRM cần có khách hàng, do khách hàng cung cấp và doanh nghiệp phải nắm bắt được theo cách mà nó trở thành thông tin và có thể được thu thập, lưu trữ và sử dụng bởi các quy trình khác nhau trong khách sạn. Việc quản lý CSDL khách hàng tại các khách sạn 3 -5 sao cho thấy nhóm khách sạn 4,5 sao sử dụng rất đa dạng các nguồn kênh trực tiếp: khi khách gọi điện tới khách sạn; khi khách check in hoặc gián tiếp: thông qua Telesale, Sale call (gặp khách hàng có hẹn trước), sale Blitz (gặp khách hàng không hẹn trước, thường áp dụng thăm lại các công ty, tổ chức từng hợp tác và tiêu dùng dịch vụ khách sạn); thu thập thông tin qua OTA... để có được thông tin của khách hàng. Bản thân khách hàng cũng trở thành một nguồn kênh giới thiệu của khách sạn. Thêm vào đó, khách sạn 4,5 sao có sự đầu tư lớn hơn trong việc sử dụng hệ thống điều hành quản lý thông tin như Opera, CRM, Smile, có sự tích hợp tất cả các hoạt động quan trọng của khách sạn vào trong một nền tảng chung và có kết nối với các kênh OTA trên toàn cầu. Với các khách sạn 3 sao, nguồn kênh thông tin khách hàng còn hạn chế, chủ yếu thu thập trực tiếp tại quầy và từ các nhân viên kinh doanh và một số các kênh OTA. Hệ thống quản lý dữ liệu cũng đơn giản hơn, được thiết kế bởi các công ty công nghệ trong nước nên chi phí cũng tiết kiệm hơn nhiều.

### 3.3.5.2. Đánh giá độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính

Kết quả phân tích cho thấy giá trị  $R^2 = 0.48$  và  $R^2$  hiệu chỉnh = 0.465 có ý nghĩa là gần 48% sự biến thiên về triển khai CRM thành công của khách sạn được giải thích bởi 6 biến độc lập đã đưa vào trong mô hình nghiên cứu.

**Bảng 3.24. Kết quả xác định sự phù hợp của mô hình hồi quy**

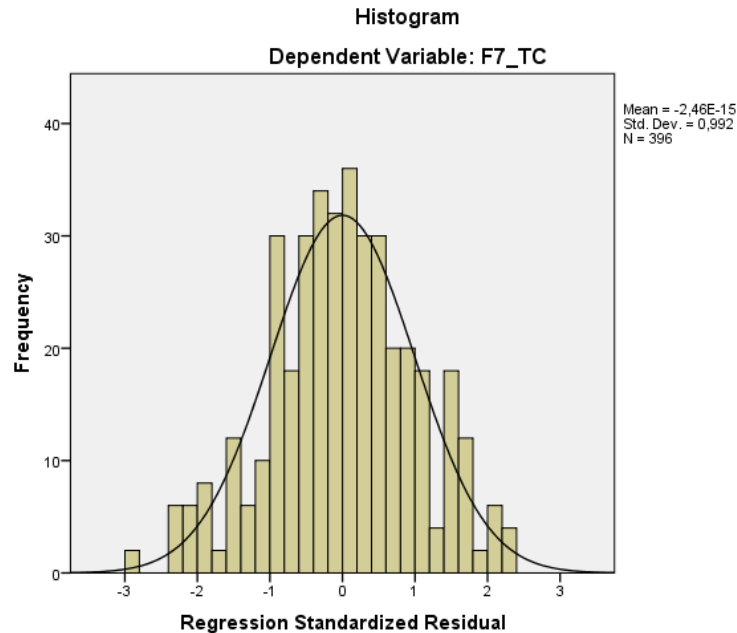
Tóm tắt mô hình <sup>b</sup>				
Mô hình	R	Hệ số xác định bình phương	Hệ số xác định điều chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng
1	,688 <sup>a</sup>	,473	,465	,529
a. Biến giải thích/độc lập: (Hàng số), F6_CK, F5_QT, F3_HT, F4_CS, F1_VH, F2_CL				
b. Biến phụ thuộc: F7_TC				

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của tác giả

### 3.3.5.3. Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến dựa trên chỉ số phóng đại phương sai VIF

Hệ số phóng đại phương sai: Variance inflation factor (VIF) của tất cả 6 biến độc lập trong mô hình đều thấp hơn nhiều so với 2 (xem bảng 3.25)-> Điều này chứng tỏ là không có hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình các yếu tố ảnh hưởng

đến triển khai CRM thành công, và mô hình được xây dựng trên mẫu và có thể khái quát hóa và sử dụng sau này.



**Hình 3.6. Đồ thị phân phối chuẩn của phần dư**

Phần dư của mô hình có phân phối chuẩn (đồ thị có dạng hình chuông), hơn nữa giá trị trung bình vô cùng nhỏ và gần như bằng 0 trong khi độ lệch chuẩn xấp xỉ 0,992 xấp xỉ giá trị 1 -> Như vậy giả định phần dư có phân phối chuẩn của phương pháp bình phương bé nhất OLS trong ước lượng hồi quy không bị vi phạm, mô hình mà tác giả đã xây dựng được sử dụng bình thường.

### **3.3.6. Kết quả ước lượng mô hình ảnh hưởng của triển khai CRM thành công đến lòng trung thành của khách hàng**

Hoạt động triển khai CRM thành công cũng có ảnh hưởng ý nghĩa thống kê và cùng chiều đến lòng trung thành của khách hàng, trọng số hồi quy đạt  $0,598 > 0$  và mức ý nghĩa sig =  $0,000 < 0,05$ . Hệ số hồi quy dương và có ý nghĩa điều này khẳng định rằng giả thuyết H7 đặt ra ban đầu là được chấp nhận

**Bảng 3.25. Hệ số hồi quy**

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa	Thống kê T	Mức ý nghĩa Thống kê	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ phóng đại	Hệ số phóng đại phương sai
1 (Hằng số )	,989	,160		6,188	,000		
F7_TC	,598	,043	,571	13,816	,000	1,000	1,000
Biến phụ thuộc: F8_LTT							

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS*

Triển khai CRM thành công giải thích được gần 33% biến thiên phương sai của lòng trung thành của khách hàng (giá trị R-square là 0,326). Điều này cho thấy

yếu tố triển khai CRM thành công đóng vai trò quan trọng trong việc làm gia tăng mức độ hài lòng, lòng trung thành của khách hàng tại các khách sạn trên địa bàn Hà Nội. Chính vì vậy cần phải đẩy mạnh cải thiện và nâng cao hơn nữa hoạt động triển khai CRM thành công tại các khách sạn trong thời gian tới

**Bảng 3.26. Tóm tắt mô hình<sup>b</sup>**

Mô hình	R	Hệ số xác định R bình phương	Hệ số xác định R bình phương điều chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng
1	,571 <sup>a</sup>	,326	,325	,622
a. Biến giải thích: (Hạng số), F7_TC				
b. Biến phụ thuộc: F8_LTT				

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS*

Do mô hình ảnh hưởng của triển khai CRM thành công đến lòng trung thành là mô hình hồi quy đơn nên không xảy ra hiện tượng như đa cộng tuyến cho nên các giả định về phương pháp bình phương bé nhất (OLS) được thỏa mãn.

### **3.4. Đánh giá chung thực trạng quản trị quan hệ khách hàng của khách sạn 3 -5 sao trên địa bàn Hà Nội**

Qua tổng quan tài liệu lý thuyết về CRM, luận án đã lựa chọn cách tiếp cận tích hợp của 3 lý thuyết RBV, RM và CM. Do đó CRM được hiểu là một chiến lược kinh doanh tích hợp quy trình, con người và công nghệ để hiểu khách hàng của khách sạn. Với cách tiếp cận này, khi xem xét các yếu tố các ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công được dựa trên nguyên tắc các yếu tố ảnh hưởng này phải có mối liên kết với các thành phần chính của CRM. Thêm vào đó, nghiên cứu quy trình CRM cũng đã được NCS thiết lập dựa trên chức năng quản trị trong doanh nghiệp và phải thể hiện được sự tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công trong mối liên hệ với các yếu tố thành phần chính của CRM đó là công nghệ, quy trình và con người.

Do vậy, để đánh giá thành công và hạn chế trong triển khai CRM của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội, NCS sẽ đánh giá dựa trên cách tiếp cận của luận án với 3 thành phần: Con người, quy trình và công nghệ.

#### **3.4.1. Những thành công và nguyên nhân**

##### **3.4.1.1. Thành công**

- Yếu tố con người:

*Về phía ban lãnh đạo của khách sạn:* Hầu hết các nhà lãnh đạo đều nhận thức được tầm quan trọng triển khai CRM giống như một người trợ lý thông minh, 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.

Với những khách sạn 3 sao, ban lãnh đạo đã đầu tư sử dụng hệ thống CRM không chỉ quản lý khách hàng mà bao gồm quản lý cả tình trạng phòng, đặt phòng, dịch vụ... với đầy đủ các chức năng: hệ thống tích hợp phía trước, và tích hợp phía sau, quản lý dữ liệu khách hàng, hoạt động tương tác với khách hàng và trích xuất báo cáo.

Với những khách sạn 4 sao và 5 sao, ban lãnh đạo đã đầu tư nguồn lực mạnh hơn về hệ thống hỗ trợ quản lý doanh nghiệp như Smiles, Opera và CRM là một tính năng quản lý khách hàng riêng và được xây dựng, tích hợp trong hệ thống quản lý chung của khách sạn.

*Về chiến lược QHKH:* việc triển khai CRM giúp cho các khách sạn tiếp cận cũng như giao tiếp với khách hàng một cách hiệu quả và có hệ thống hơn. Mục tiêu chiến lược CRM được các khách sạn xác định rất rõ ràng dựa trên chiến lược kinh doanh và chiến lược khách hàng.

Tất cả các khách sạn 3 – 5 sao 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...

Với các khách sạn 4 sao và 5 sao, chiến lược CRM cá nhân hóa đã mang lại rất nhiều lợi thế cho khách sạn. Từ việc nhận diện đúng nhóm đối tượng khách hàng, hiểu và tiếp cận, phát triển, duy trì khách hàng hiệu quả. Điều này thể hiện thông qua sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng đối với các khách sạn.

*Văn hóa doanh nghiệp:* Mỗi khách sạn đều đang rất thành công với việc xây dựng văn hóa khách sạn dựa trên những giá trị cốt lõi và đặt trọng tâm vào nhân viên trong khách sạn. Văn hóa khách sạn đã trở thành một công cụ đắc lực trong việc triển khai các chiến lược trong đó có chiến lược CRM, nó đảm bảo cho chiến lược đi đúng hướng và đạt được mục tiêu đề ra.

Với văn hóa đặt trọng tâm vào nhân viên, các chuỗi khách sạn 4 sao và 5 sao đã giúp mỗi nhân viên hiểu được giá trị của bản thân, họ biết được những giá trị mà họ đem đến cho khách sạn. Từ đó, họ biết được mình chính là một nhân tố vô cùng quan trọng trong sự phát triển của khách sạn và có động lực cống hiến, gắn bó với khách sạn. Do vậy, trong quá trình thực hiện công việc, nhân viên đều hướng đến mục tiêu chung khi triển khai CRM.

Đội ngũ nhân viên trong khách sạn thường xuyên được tham gia các khóa đào tạo về nghiệp vụ, đào tạo chéo nhân viên giữa các vị trí trong cùng 1 bộ phận hay giữa 2 bộ phận khác nhau nhằm tăng tính đoàn kết giữa nhân viên các bộ phận với nhau, hỗ trợ công việc nội bộ hiệu quả.

- Về yếu tố quy trình: 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.

- Về yếu tố công nghệ: Các khách sạn đều sử dụng hạ tầng công nghệ đồng bộ và không ngừng đầu tư, nâng cấp, trang bị tại tất cả các bộ phận. Ngoài ra, với sự phát triển của công nghệ, các khách sạn đã biết cách tận dụng sức mạnh của công nghệ để quản lý tốt hơn mối quan hệ với khách hàng. Hệ thống phần cứng, phần mềm luôn được đổi mới, cải tiến để đáp ứng hầu hết các hoạt động tại các bộ phận trong khách sạn. CSDL khách hàng thường xuyên được cập nhật, phân loại, lưu trữ và chia sẻ đến các phòng ban để phục vụ tương tác với khách hàng.

#### *3.4.1.2. Nguyên nhân thành công*

*Thứ nhất*, thị trường khách sạn vốn đã tồn tại sự cạnh tranh mạnh mẽ. Tuy nhiên trong bối cảnh ảnh hưởng nặng nề từ đại dịch COVID – 19 thì sự cạnh tranh càng gay gắt hơn khi mà tất cả các khách sạn đều hướng đến thị trường khách nội địa. Vì vậy để có thể tồn tại và phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh gay gắt đó các khách sạn đã nỗ lực duy trì và phát triển khách hàng thông qua việc đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất. Do đó, việc đầu tư nâng cấp và hoàn thiện CRM càng được quan tâm nhiều hơn.

*Thứ hai*, khi triển khai thực hiện CRM, các khách sạn đều sử dụng sự hỗ trợ của phần mềm để quản lý khách sạn. Ngày nay, những phần mềm quản lý khách sạn được thiết kế đảm bảo các thông tin của khách hàng sẽ luôn được cập nhật và được lưu trữ trong hệ thống quản lý CSDL một cách có hệ thống, cụ thể. Nhờ một công cụ dò tìm dữ liệu đặc biệt, khách sạn có thể phân tích, hình thành danh sách khách hàng tiềm năng và lâu năm để đề ra những chiến lược chăm sóc khách hàng hợp lý.

*Thứ ba*, sự tiến bộ của khoa học công nghệ, đặc biệt là cách mạng công nghiệp 4.0 đã mang lại nhiều cơ hội cho các khách sạn. Cách mạng 4.0 có thể tác động đến hệ thống quản trị khách sạn, dữ liệu, báo cáo, cách phân phối thông tin sẽ thông qua các công cụ trực tuyến và số hóa. Thêm vào đó, theo thống kê năm 2020, số lượng người dùng internet ở Việt Nam là 68,17 triệu người. Đây chính là một trong những thuận lợi lớn nhất để các khách sạn triển khai các hoạt động tương tác trực tuyến với khách hàng.

*Thứ tư*, ban lãnh đạo của khách sạn đều nhận thức được rằng khách hàng là quan trọng nhất, là trung tâm của hoạt động kinh doanh. Và nhân viên chính là yếu tố quan trọng nhất trong quá trình triển khai hệ thống CRM.

#### **3.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân**

##### *3.4.2.1. Hạn chế*

- Yếu tố con người

Về phía ban lãnh đạo khách sạn: Ban lãnh đạo khách sạn có thể gặp phải sự bất hợp tác từ phía nhân viên trong quá trình triển khai CRM. Tư tưởng của lãnh



đạo và nhân viên không đồng nhất. Để nhân viên trong khách sạn hiểu và chấp nhận, sử dụng tốt được CRM thì trước đó nhà quản lý – người trực tiếp triển khai CRM cần có kiến thức tốt về CRM. Chính xác hơn các nhà lãnh đạo sẽ phải trở thành một nhà quản lý CRM thực sự.

*Về chiến lược QHKH:* Khi chịu tác động của đại dịch COVID – 19, chiến lược QHKH trong các khách sạn đã có sự thay đổi, điều chỉnh về mục tiêu và quy trình. Các khách sạn đã thay đổi chiến lược kinh doanh sang tập trung khai thác đối tượng khách nội địa, đăng ký làm cơ sở cách ly có thu phí, tiết kiệm chi phí hiệu quả. Nhân sự được luân chuyển sử dụng qua các phòng ban, trong khi một số khác được khuyến khích nghỉ phép trước hạn. Sự thay đổi này đã ảnh hưởng đến chiến lược QHKH.

*Về văn hóa doanh nghiệp:* trong quá trình triển khai CRM, điểm xuất phát của mỗi nhân sự là khác nhau, nhân sự trẻ thích ứng công nghệ nhanh hơn, lớn tuổi hơn thì việc tiếp cận và thích ứng sẽ chậm hơn. Do đó, nhân viên có thể chống đối sự thay đổi, hoặc gặp khó khăn với sự thay đổi đó.

CRM yêu cầu các nhân viên cần sẵn sàng chia sẻ thông tin về khách hàng và đối tác. Tuy nhiên, vẫn còn một số nhân viên e ngại, thiếu tinh thần cộng tác vì họ nghĩ rằng khi chia sẻ thông tin khách hàng thì sẽ dễ mất khách hàng cho người khác.

- Về quy trình:

Thay đổi quy trình kinh doanh gặp khó khăn từ phía nhân viên của các phòng, ban trong khách sạn. Việc triển khai CRM cần có sự phối hợp của nhiều phòng ban khác nhau như: phòng marketing, phòng sale, phòng chăm sóc khách hàng, kế toán, nhân sự...Do đó, có thể xảy ra những mâu thuẫn, bất đồng trong việc xác định nhiệm vụ và chức năng, giới hạn quyền lợi và nghĩa vụ của mỗi phòng trong việc triển khai CRM.

Quá trình thu thập và cập nhật thông tin có thể gặp vấn đề như nhập thủ công dễ dẫn đến dữ liệu không chính xác, dữ liệu lặp lại, và thiếu sót dữ liệu, có thể ảnh hưởng tiêu cực đến tính chính xác của dữ liệu cũng như quyết định chiến lược của các nhà lãnh đạo. Với các khách sạn 3 sao, nguồn kênh thông tin khách hàng còn hạn chế. Hệ thống quản lý dữ liệu cũng đơn giản, chi phí đầu tư tiết kiệm hơn.

Việc triển khai thu thập và lưu trữ thông tin khách hàng như hiện nay, các khách sạn có thể đối mặt với nguy cơ mất thông tin khách hàng, từ đó dẫn đến mất khách hàng về tay các đối thủ cạnh tranh.

- Về công nghệ: Các khách sạn 4 sao và 5 sao đã khai thác ứng dụng công nghệ số chủ yếu nhằm quảng cáo qua mạng xã hội như Facebook, Twitter hay các trang mạng khác trong khi làm thủ tục trực tuyến và cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng thông qua ứng dụng di động ít được quan tâm hơn.

Với những khách sạn 3 sao, hệ thống công nghệ trong CRM đầu tư còn hạn chế. Các phần mềm này chủ yếu tập trung vào thực hiện các nghiệp vụ tại khách sạn. Việc khai thác các tính năng khác của phần mềm trong việc chăm sóc, duy trì

và phát triển khách hàng còn hạn chế. Phần cứng, phần mềm mới chỉ dừng lại ở những tính năng cơ bản hỗ trợ việc nhập và lưu trữ dữ liệu.

CNTT trong khách sạn còn chưa đáp ứng được yêu cầu: mặc dù các khách sạn, đặc biệt là khách sạn 5 sao đã triển khai áp dụng công nghệ hiện đại của tập đoàn, tuy nhiên so với các khách sạn ở các nước tiên tiến khác thì hệ thống công nghệ trong các khách sạn nói chung vẫn còn có những khoảng cách nhất định, do đó việc ứng dụng sản phẩm dịch vụ dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại phần nào chưa đáp ứng được so với nhu cầu của khách hàng

Về chất lượng dữ liệu, hiện nay dung lượng và định dạng dữ liệu khách hàng đang mở rộng rất nhanh tạo ra thách thức cho các khách sạn có thể tổ chức thu thập, lưu trữ, xử lý và phân tích để có được nguồn dữ liệu toàn diện, đồng bộ và cập nhật cho hệ thống CRM.

#### 3.4.2.2. Nguyên nhân của hạn chế

##### ❖ Nguyên nhân khách quan

Dịch COVID-19 đã gây tác động chưa từng có trong nhiều thập kỷ, kinh tế thế giới rơi vào tình trạng suy thoái, các nước, đối tác lớn của Việt Nam đều bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Hầu hết các ngành, lĩnh vực kinh tế đều chịu ảnh hưởng nặng nề, nhiều hoạt động kinh tế xã hội ngưng trệ, trong đó ngành du lịch, khách sạn là ngành chịu ảnh hưởng nặng nề nhất.

Du lịch nội địa là một bộ phận cấu thành, đóng góp vào sự phát triển chung của toàn ngành du lịch. Trong bối cảnh dịch COVID – 19 diễn biến phức tạp, trong khi du lịch quốc tế bị đóng băng hoàn toàn, du lịch nội địa vẫn tạo được nguồn thu và thể hiện rõ vai trò quan trọng trong việc phục hồi toàn ngành.

Theo số liệu thống kê, Việt Nam có tới 58 triệu người dùng mạng xã hội trên thiết bị di động. Năm 2019, con số này tăng đến 8 triệu người dùng so với cùng kỳ năm trước. Chính vì thế, các khách sạn phải sử dụng kênh mạng xã hội để thu hút sự chú ý từ người dùng.

Hầu hết hệ thống máy tính của khách sạn đều được kết nối với mạng Internet, tuy nhiên nó cũng dẫn đến rất nhiều các nguy cơ nghiêm trọng cho máy tính như mã độc, tin tặc... dẫn đến mất mát dữ liệu. Hệ thống máy tính thường nhiễm mã độc từ các tấn công dựa trên email hoặc lừa người dùng nhấn vào các liên kết độc hại. Các liên kết này sẽ cho phép mã độc xâm nhập vào máy tính để phá hủy hoặc lấy cắp dữ liệu.

##### ❖ Nguyên nhân chủ quan

*Thứ nhất*, để thích nghi với diễn biến phức tạp của dịch COVID– 19, ban lãnh đạo của các khách sạn đã phải lập kế hoạch, chủ động thay đổi và điều chỉnh chiến lược kinh doanh để tìm hướng đi mới nhằm khai thác thị trường tiềm năng và duy trì hoạt động kinh doanh của khách sạn.

*Thứ hai*, việc thay đổi thói quen là một việc làm khó. Tâm lý thông thường của nhân viên là chống lại sự thay đổi thói quen hàng ngày. Nói một cách khác tư duy ngại thay đổi. Hơn nữa, với vị trí một nhà lãnh đạo, mỗi ngày có rất nhiều công việc cần quản lý và sắp xếp, do đó việc bỏ nhiều thời gian, công sức để tìm hiểu về CRM là một khó khăn.

*Thứ ba*, do số lượng khách hàng ngày càng đông đảo và nhu cầu ngày càng đa dạng và khắt khe hơn nên vấn đề đặt ra với hoạt động CRM của các khách sạn là không nhỏ. Thêm vào đó, mức độ hợp tác của khách hàng trong quá trình cung cấp thông tin cho khách sạn còn hạn chế, họ cảm thấy công tác này rắc rối, gây phiền hà và mất thời gian trong quá trình tiêu dùng dịch vụ.

*Thứ tư*, các khách sạn có sử dụng việc duy trì mối quan hệ với khách hàng thông qua một số kênh như: Đội sales của khách sạn, kênh người đặt phòng. Kênh này khá là rủi ro bởi khi nhân viên sales nghỉ việc hoặc người đặt phòng tự ý thay đổi khách sạn thì sẽ ảnh hưởng đến lượng khách hàng của khách sạn. Cùng với việc thực hiện tương tác qua các kênh gián tiếp như mạng xã hội, website...các khách sạn sẽ gặp phải một số vấn đề như: khó kiểm soát được tất cả các cuộc hội thoại, khi trao đổi với khách hàng bằng những câu trả lời công khai thì đối thủ có thể đọc được và dẫn đến việc dễ mất khách hàng.

*Thứ năm*, hạ tầng công nghệ trong khách sạn còn chưa đáp ứng được yêu cầu: mặc dù các khách sạn, đặc biệt là khách sạn 4 sao và 5 sao đã triển khai áp dụng công nghệ hiện đại của tập đoàn, tuy nhiên so với các khách sạn ở các nước tiên tiến khác thì hệ thống công nghệ trong các khách sạn nói chung vẫn còn có những khoảng cách nhất định, do đó việc ứng dụng sản phẩm dịch vụ dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại phần nào chưa đáp ứng được so với nhu cầu của khách hàng. Với những khách sạn 3 sao lại không mạnh về nguồn lực tài chính nên mức độ đầu tư còn hạn chế.

*Thứ sáu*, hoạt động đào tạo được tiến hành định kỳ, thường xuyên. Tuy nhiên nội dung đào tạo chỉ tập trung vào nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho nhân viên. Chưa có những nội dung cụ thể liên quan đến việc thay đổi tư duy dựa trên nền tảng lợi ích của khách sạn đặt bên trên lợi ích cá nhân, huấn luyện tinh thần cộng tác, chia sẻ để đạt được lợi ích chung.

### **TIÊU KẾT CHƯƠNG 3**

Trong chương 3, luận án đã thực hiện khái quát về thị trường khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội, các kết quả hoạt động kinh doanh của thị trường khách sạn đã đạt được trong giai đoạn 2016 - 2020 và phân tích thực trạng CRM của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội. Phân tích thống kê mô tả quy trình CRM được thực hiện dựa trên nghiên cứu điển hình khách sạn 3 - 5 sao theo phạm vi và hình thức sở hữu, quản lý trên địa bàn Hà Nội. Kết quả nghiên cứu kiểm định cho thấy mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công, lòng trung thành. Phân tích mô hình hồi qui có 6 yếu tố ảnh hưởng thuận chiều đến triển khai CRM thành công, đó là: Cam kết lãnh đạo cấp cao, chiến lược QHKK, quy trình kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, hạ tầng công nghệ và cơ sở dữ liệu.

Từ phân tích thực trạng CRM của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội, luận án đánh giá chung đồng thời xác định được những thành công và nguyên nhân của thành công; hạn chế và các nguyên nhân chủ quan, nguyên nhân khách quan của triển khai CRM trong các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội; từ đó làm cơ sở đề xuất các giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện CRM của các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội trong thời gian tới.

## **CHƯƠNG 4. ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KHUYẾN NGHỊ NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA CÁC KHÁCH SẠN 3 - 5 SAO TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI**

### **4.1. Dự báo xu hướng phát triển của thị trường khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội**

#### ***4.1.1. Bối cảnh của thị trường khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội***

Cuối năm 2019, bệnh viêm phổi cấp do virus Corona gây nên bùng phát tại Trung Quốc và lan rộng trên thế giới, trở thành đại dịch toàn cầu. Dịch bệnh COVID-19 tác động lên toàn bộ nền kinh tế, trong đó du lịch là một trong những ngành chịu bất lợi nhiều nhất khi Việt Nam và nhiều quốc gia trên thế giới đóng cửa khẩu và dừng cấp thị thực với những khách đến từ các vùng dịch bệnh. Ngành du lịch Thủ đô bị ảnh hưởng nghiêm trọng vì sự sụt giảm nguồn khách quốc tế đến và nguồn cầu du lịch trong nước.

Năm 2020, dịch COVID-19 đã tác động lên toàn bộ nền kinh tế, trong đó du lịch là một trong những ngành chịu nhiều bất lợi nhất. Theo báo cáo của Sở du lịch Hà Nội (9/2020), khách du lịch đến Hà Nội giảm 78,7%, tổng thu từ khách du lịch giảm 78,3 %, công suất bình quân khối khách sạn giảm 42,5% so với cùng kỳ năm trước. Điều này khiến cho các ngành liên quan như vận chuyển, lưu trú, ăn uống, bán lẻ,... nhiều khách sạn đóng cửa, tỷ lệ người lao động thất nghiệp trong ngành dịch vụ tăng cao. Cũng theo Sở Du lịch Hà Nội (2020), tác động tiêu cực của dịch COVID-19 khiến phân khúc khách sạn cao cấp 3 - 5 sao như Hacinco, A25, Hilton, Hanoi Opera, Melia, Authentic Hanoi, Thăng Lợi,... rơi vào khủng hoảng trầm trọng, có khách sạn công suất chỉ đạt 7%. Tính đến cuối năm 2020, công suất trung bình khối khách sạn 3 -5 sao ước đạt khoảng 32%, giảm 35,9% so với cùng kỳ năm 2019 trong khi giá thuê trung bình giảm 29% theo năm. Phân khúc khách sạn 5 sao vẫn dẫn đầu thị trường về doanh thu buồng trung bình với 35 USD/buồng/đêm, phân khúc 4 sao đạt 15 USD/buồng/đêm trong khi phân khúc 3 sao chỉ đạt 9 USD/buồng/đêm.

Đến cuối quý 2/2021, 2 khách sạn 4 sao và 8 khách sạn 3 sao, chủ yếu ở khu vực trung tâm vẫn tiếp tục đóng cửa. Công suất khách sạn 3 - 5 sao là 21%, giảm 23% theo quý và 52% theo năm, giá phòng trung bình giảm 14% theo quý và 24% theo năm, xuống còn 85 USD/buồng/đêm. Đây thực sự là khó khăn, thách thức rất lớn đối với các đơn vị, doanh nghiệp, tổ chức, cá nhân hoạt động trong lĩnh vực du lịch. Hoạt động du lịch thành phố đã bị ảnh hưởng, thiệt hại nặng nề.

Trước bối cảnh của thị trường đã tạo ra những cơ hội nhưng cũng có những thách thức, cụ thể là:

### ❖ Về cơ hội

Theo Sở du lịch Hà Nội, cách mạng công nghiệp lần thứ tư với những thành tựu công nghệ mới tạo cơ hội để du lịch Việt Nam phát triển theo hướng hiện đại. Quan hệ ngoại giao tích cực, hợp tác, hội nhập quốc tế ngày càng được mở rộng là cơ hội để Hà Nội thu hút đầu tư phát triển, học hỏi kinh nghiệm trong quản lý, kinh doanh du lịch và phát triển điểm đến, đồng thời đẩy mạnh xúc tiến quảng bá du lịch, mở rộng thị trường.

Mặc dù dịch COVID-19 sẽ để lại nhiều thiệt hại và tác động sâu rộng đến thị trường, triển vọng phát triển của ngành khách sạn sẽ vẫn khả quan trong dài hạn nhờ vào cơ sở hạ tầng tiếp tục được cải thiện, chính sách thị thực ưu đãi và định hướng đẩy mạnh phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế trọng điểm của Nhà nước.

Việt Nam được cả thế giới biết đến là một trong những quốc gia ứng phó thành công và hiệu quả trong đại dịch. Điều này đã giúp Việt Nam xây dựng hình ảnh một điểm đến an toàn trên bản đồ du lịch thế giới, giúp thu hút du khách quốc tế đến Việt Nam sau khi dịch bệnh đã được kiểm soát. Sau đại dịch COVID-19, ngành du lịch mở ra những xu hướng mới cần các doanh nghiệp chuyển động để thích ứng, an toàn du lịch trở thành mối quan tâm hàng đầu của du khách cùng với xu hướng lựa chọn các điểm đến gần, du lịch ngắn ngày theo các nhóm nhỏ và du lịch cá nhân.

Theo đại diện của tập đoàn Savills, cùng với lộ trình tiêm vaccine đang diễn ra trên diện rộng tại châu Âu, Mỹ và nhiều quốc gia trên thế giới, phân khúc khách sạn tại châu Á có thể hồi phục theo hình chữ V. Dự kiến từ năm 2023, nếu được tạo điều kiện đầy đủ, thị trường sẽ quay về mức phát triển như năm 2019 và thị trường du lịch nội địa có khả năng phục hồi nhanh hơn, đây cũng là một trong những yếu tố có lợi cho quá trình hồi phục của du lịch Việt Nam nói chung và Hà Nội nói riêng.

Thành phố đã thực hiện nhiều giải pháp đồng bộ thúc đẩy thu hút đầu tư; cơ sở hạ tầng kinh tế - xã hội, CSVC kỹ thuật du lịch đang từng bước hoàn thiện cùng với việc quan tâm đầu tư xây dựng sản phẩm du lịch mới chất lượng cao, tích cực đổi mới công tác xúc tiến quảng bá du lịch đã tạo dựng nền tảng, cơ hội cho du lịch phát triển mạnh mẽ.

### ❖ Về thách thức

Trong giai đoạn tới, tình hình thế giới tiếp tục diễn biến phức tạp, khó lường trong khi đó kinh tế trong nước vẫn còn nhiều khó khăn, tiềm ẩn rủi ro, đặt ra nhiều thách thức cho quá trình phát triển bền vững, trong đó có diễn biến phức tạp của đại dịch COVID-19. Theo dự báo của các chuyên gia du lịch thế giới và Tổng cục Du lịch, ngành Du lịch sẽ cần nhiều thời gian để phục hồi sau đại dịch COVID-19. Ngành Du

lịch chỉ có thể phục hồi sau khi dịch COVID-19 được kiểm soát và các hoạt động kinh tế hoạt động trở lại bình thường. Vì vậy hiện tại chưa thể đưa ra các dự báo chắc chắn về thời điểm có thể phục hồi lượng khách du lịch, đặc biệt là khách quốc tế sau dịch bệnh và theo kinh nghiệm thời gian phục hồi lượng khách du lịch nội địa tối thiểu sau 2 tháng và khách quốc tế tối thiểu sau 6 tháng sau khi dịch bệnh được kiểm soát.

Cạnh tranh du lịch ngày càng trở nên gay gắt trong khi năng lực cạnh tranh du lịch của Việt Nam nói chung và Hà Nội nói riêng còn yếu so với nhiều quốc gia trong khu vực.

Hà Nội với vai trò là Thủ đô, là trung tâm chính trị của cả nước, áp lực về dân số, quá trình đô thị hóa, hạ tầng giao thông, vệ sinh môi trường và trật tự an toàn xã hội đã đặt ra cho Hà Nội một thách thức không hề nhỏ trong bối cảnh khách du lịch đến Hà Nội ngày một gia tăng.

Những cơ hội và thách thức nêu trên đòi hỏi phải có những định hướng và giải pháp đồng bộ, có tính đột phá để ngành du lịch vừa tranh thủ tốt các cơ hội, vừa vượt qua được thách thức để thúc đẩy du lịch Hà Nội phát triển mạnh mẽ, xứng đáng với kỳ vọng của Đảng bộ và nhân dân Thủ đô.

#### ***4.1.2. Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội giai đoạn 2021 – 2025***

Theo kế hoạch phát triển ngành du lịch 5 năm giai đoạn 2021 - 2025 được xây dựng bởi Sở Du lịch Hà Nội và Ủy ban nhân dân Thành phố ban hành, khi bước đầu không chế được dịch, mọi chính sách và hành động của ngành du lịch phải tập trung phục hồi thị trường du lịch nội địa, ngành kinh tế xanh Hà Nội. Làm tốt du lịch nội địa, ngành du lịch thủ đô nói riêng, Việt Nam nói chung cũng sẽ tạo thêm được dấu ấn cho thị trường du lịch quốc tế biết đến. Về lâu dài, ngành du lịch Thủ đô sẽ tiến hành đồng bộ nhiều giải pháp, trong đó đẩy nhanh tiến độ thực hiện các dự án đầu tư phát triển du lịch quy mô lớn, trọng điểm.

Quan điểm của Sở Du lịch Hà Nội trong phát triển du lịch Thủ Đô trong thời gian tới là tận dụng cơ hội để thực hiện kích cầu hiệu quả, đặc biệt là thúc đẩy thị trường du lịch nội địa. Tổ chức liên kết các nhà cung cấp dịch vụ để hình thành các chương trình du lịch trọn gói với giá ưu đãi cho khách du lịch nội địa, chuẩn bị đầy đủ điều kiện sẵn sàng đón khách nước ngoài, khẳng định vị thế Hà Nội - điểm đến an toàn, hấp dẫn.

Về phía thị trường khách sạn 3 – 5 sao, tập trung vào việc triển khai thực hiện chương trình kích cầu, giảm giá phòng và liên kết chặt chẽ với các công ty lữ hành nhằm khai thác tiềm năng và thế mạnh của thị trường khách nội địa. Định hướng cụ thể của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội

- Tích cực tham gia các cuộc họp, trao đổi giữa các khách sạn, công ty lữ hành và điểm đến du lịch để cùng bàn về các giải pháp kích cầu du lịch Hà Nội, chuẩn bị các phương án phục hồi du lịch Thủ đô. Tham gia thực hiện chương trình kích cầu du lịch, với trọng tâm nâng cao chất lượng dịch vụ; liên kết phát triển du lịch cộng đồng; giảm giá phòng... Đề xuất Chính phủ, Quốc hội cho phép giảm thuế, giãn thuế, chỉ đạo ngân hàng giảm lãi suất vay đối với các khách sạn, doanh nghiệp du lịch lữ hành, vận chuyển...

- Chủ sở hữu khách sạn chủ động thực hiện đồng bộ các giải pháp từ việc tổ chức các hoạt động kích cầu du lịch nội địa; khẩn trương xây dựng các chính sách, chương trình du lịch để thu hút khách trở lại. Tăng cường phối hợp với các doanh nghiệp du lịch, điểm đến xây dựng sản phẩm, tuyên truyền quảng bá kết hợp các chương trình văn hóa, du lịch thủ đô để thực hiện kích cầu du lịch Hà Nội, khắc phục hậu quả do dịch COVID-19 cũng như tạo đà phát triển bền vững cho du lịch.

- Thay đổi tư duy làm du lịch, lấy lại sự cân bằng giữa thị trường du lịch trong nước và quốc tế, mở rộng, đa dạng thị trường khách hàng. Mạnh dạn xây dựng chính sách mới phù hợp với chủ trương kích cầu du lịch nội địa, tiến tới phục vụ khách nước ngoài trong thời gian tới.

- Thực hiện hiện đại hóa hệ thống CSLT, hướng tới mục tiêu xây dựng hệ thống khách sạn thân thiện với môi trường. Đa dạng hóa các loại hình dịch vụ, nâng cao tính chuyên nghiệp, đổi mới phương thức, phong cách và công nghệ phục vụ.

- Đẩy mạnh nghiên cứu ứng dụng khoa học công nghệ trong quản lý và phát triển: phát triển hệ thống thông tin, dữ liệu khách hàng. Quan tâm chăm sóc tập khách hàng cũ, khách hàng trung thành của khách sạn. Tăng cường đầu tư các nguồn lực, cải thiện hạ tầng công nghệ để phát triển, kịp thời đáp ứng yêu cầu của khách du lịch.

- Đổi mới, nâng cao tính chuyên nghiệp và hiệu quả của hoạt động tương tác với khách hàng; áp dụng công nghệ tiên tiến, ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin trong giao tiếp, truyền thông về khách sạn.

- Tập trung cùng các doanh nghiệp lữ hành triển khai dự án phát triển du lịch thông minh, hình thành và đưa vào khai thác, sử dụng các thành phần cơ bản của hệ thống đảm bảo tính tiện ích, hấp dẫn du lịch. Quan tâm hơn nữa đến mạng xã hội, đảm bảo an ninh mạng trong xúc tiến quảng bá về khách sạn.

- Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân sự cần chuyên nghiệp, thân thiện, cởi mở; các dịch vụ hậu cần làm bài bản, chu đáo, tận tình... Làm sao để tạo được uy tín và thiện cảm để thực hiện hiệu quả quan điểm chung.



- Chủ động, tích cực từng bước tham gia và hội nhập sâu vào các tổ chức du lịch chuyên ngành trong khu vực và thế giới nhằm tranh thủ khai thác và phát huy tối đa các mối quan hệ hợp tác đa phương và song phương phục vụ phát triển du lịch Thủ đô.

#### **4.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 -5 sao trên địa bàn Hà Nội**

Nhằm mục tiêu nâng cao mức độ thành công của quá trình triển khai CRM và cải thiện quy trình CRM, các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội cần thực hiện đồng bộ một số các giải pháp. NCS đã dựa trên kết quả nghiên cứu ở chương 3 làm cơ sở để đề xuất các giải pháp. Tuy nhiên, như đã trình bày trong cách tiếp cận nghiên cứu của luận án, các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và quy trình CRM được xem xét trong mối quan hệ với các thành phần chính của CRM. Vì vậy, các giải pháp được đề xuất cũng sẽ dựa trên 3 thành phần chính của CRM bao gồm: con người, quy trình và công nghệ

##### **4.2.1. Nhóm giải pháp về yếu tố con người trong triển khai CRM**

Nhân tố con người đóng vai trò quan trọng trong triển khai CRM thành công. Từ tổng quan tình hình nghiên cứu kết hợp với các dự án triển khai CRM thành công trong thực tế đã chỉ ra yếu tố con người chiếm đến 60% thành công, quy trình chiếm 30% và 10% là phụ thuộc vào yếu tố công nghệ. Thành phần con người trong triển khai CRM được xem xét khá rộng, nó biểu hiện mối liên hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công bao gồm: Cam kết của lãnh đạo cấp cao, chiến lược QHKKH và văn hóa khách sạn. Do đó, các giải pháp cần làm liên quan đến yếu tố con người nhằm triển khai CRM thành công bao gồm:

##### **4.2.1.1. Nâng cao sự cam kết của lãnh đạo cấp cao trong hỗ trợ, chỉ đạo và điều hành triển khai CRM của khách sạn**

Mặc dù chiến lược CRM được xây dựng dựa trên định hướng chiến lược kinh doanh của khách sạn, nhưng trong quá trình triển khai sẽ có những vấn đề phát sinh nằm ngoài tầm kiểm soát của các bộ phận, phòng ban. Do đó rất cần sự tham gia giải quyết của ban lãnh đạo cấp cao. Với sự hỗ trợ kịp thời, quyết liệt sẽ giúp đảm bảo tiến độ cũng như chất lượng triển khai, từ đó đảm bảo sự thành công và đạt được mục tiêu đề ra. Do vậy, nâng cao cam kết hỗ trợ và chỉ đạo của lãnh đạo cấp cao trong quá trình triển khai CRM cần được thực hiện như sau:

*Thứ nhất*, mỗi nhà lãnh đạo cần phải nắm rõ tầm nhìn, sứ mệnh của khách sạn để đưa ra chiến lược kinh doanh phù hợp. Trên cơ sở đó mới xây dựng được kế hoạch triển khai CRM hợp lý, đảm bảo hoạch định đúng, đủ và rõ ràng các mục tiêu cần đạt được.

*Thứ hai*, lãnh đạo cấp cao cần có sự cam kết trong việc cung cấp các nguồn lực và ngân sách cần thiết triển khai CRM bởi thiếu cam kết trong việc lập ngân sách và cấp vốn sẽ là một vấn đề rào cản lớn đối với các mối quan hệ tích cực trong triển khai CRM hiệu quả. Cùng với đó là sự cam kết đổi mới quy trình quản lý và cách thức thực hiện sự thay đổi quy trình kinh doanh.

*Thứ ba*, 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, văn hóa chặt chẽ,... 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.

Trong kinh doanh khách sạn luôn chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố bất thường như thiên tai, dịch bệnh...do đó quá trình triển khai CRM cũng bị ảnh hưởng. Chính vì thế, sự tham gia trực tiếp và ngay từ đầu của lãnh đạo cấp cao, sự quyết tâm quan tâm, cam kết hỗ trợ tối đa trong quá trình triển khai của các lãnh đạo khách sạn là nhân tố đảm bảo thành công cho triển khai CRM tại khách sạn. Ban lãnh đạo phải cụ thể hóa cam kết của mình trong việc hỗ trợ, chỉ đạo và điều hành triển khai CRM thông qua việc đưa ra các văn bản, quy trình thực hiện từ các quy chế của Hội đồng quản trị, quy trình, quy định, nguyên tắc làm việc của Ban điều hành đến các cam kết chất lượng dịch vụ (SLA - Service level agreement) giữa các bộ phận trong khách sạn. Tại mỗi văn bản, cần mô tả hoặc quy định cụ thể các nội dung liên quan đến việc tổ chức, quản lý và điều hành hoạt động kinh doanh định hướng khách hàng. Các mục tiêu, định hướng, kế hoạch phải có lộ trình thực hiện theo từng giai đoạn để kiểm soát, đánh giá và điều chỉnh nếu cần. Sau khi đưa ra các văn bản quy định, Ban lãnh đạo phải xây dựng cơ chế và nhân sự để truyền thông cho tất cả cán bộ nhân viên nắm được, thường xuyên theo dõi, đánh giá để đảm bảo các chỉ đạo, định hướng đi vào thực tiễn.

#### *4.2.1.2. Hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp*

Qua kết quả phân tích thực trạng CRM của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội, môi trường văn hóa khách sạn ảnh hưởng lớn đến triển khai CRM thành công. Do đó, các khách sạn nên chú trọng thực hiện một số giải pháp xây dựng và hoàn thiện văn hóa khách sạn nhằm nâng cao nhận thức về tầm quan trọng cũng như lợi ích của việc triển khai CRM, cụ thể như sau:

*Thứ nhất*, định hướng chiến lược kinh doanh lấy khách hàng làm trung tâm cần phải được thể hiện rõ trong văn hóa khách sạn. Văn hóa này phải được truyền tải, đào tạo nhằm nâng cao nhận thức và hành động của nhân viên, từ đó giúp nhân viên nhận thức được tầm quan trọng của khách hàng và triển khai CRM. Cùng với đó, sự hợp tác, chia sẻ giữa các nhân viên trong các bộ phận cũng cần được đề cập trong môi trường văn hóa của khách sạn.

*Thứ hai*, các khách sạn cần đẩy mạnh xây dựng văn hóa khách sạn đề cao tinh thần phối hợp, chia sẻ trong quá trình làm việc của các cán bộ nhân viên. Trong đó, cần có sự phân công, phân nhiệm rõ ràng, cụ thể giữa các bộ phận trong khách sạn tham gia vào triển khai CRM. Xác định rõ mục tiêu sử dụng CRM của từng bộ phận. Có thể tổ chức họp hàng tuần giữa các phòng ban, bộ phận để đảm bảo tất cả đều sử dụng CRM thường xuyên và đều hướng đến mục tiêu chung khi triển khai CRM. Việc bắt buộc mọi người sử dụng CRM có vẻ nghiêm khắc, nhưng nó là cần thiết để đạt được sự thống nhất trong việc thực hiện và ghi nhận lại sự tương tác với khách hàng của các phòng ban trong cùng một hệ thống. Tính nhất quán trong việc sử dụng CRM không những giúp CSDL “sạch” hơn, mạnh mẽ hơn và ít thời gian lãng phí vào các quy trình không hiệu quả.

*Thứ ba*, với tầm quan trọng của đội ngũ nhân viên trong triển khai thành công CRM, khách sạn cần đầu tư thời gian để đào tạo nâng cao năng lực và trình độ nhân viên khi tham gia triển khai CRM. Khách sạn có thể lên kế hoạch đào tạo cho từng cá nhân hoặc cho một tập thể, nhưng cần phải có sự tương tác mở giữa người hướng dẫn và học viên, có tài liệu hướng dẫn cụ thể cho những nhân viên muốn tham khảo khi cần. Phát hành một tài liệu hướng dẫn với những nội dung mô tả chi tiết cho từng phòng ban. Tài liệu này không cần quá dài nhưng nên có một cấu trúc rõ ràng, ngắn gọn để các nhân viên có thể đọc và hiểu được. Thêm vào đó, cần có những cuộc thảo luận trực tiếp nội dung trong tài liệu với các nhân viên để đưa chúng vào thực tiễn. Tùy thuộc vào điều kiện thực tế của khách sạn về ngân sách, thời gian để xác định hình thức đào tạo hợp lý. Khách sạn có thể tự đào tạo cho nhân viên hoặc thuê các doanh nghiệp, tổ chức chuyên nghiệp đào tạo theo từng chủ đề, nội dung.

*Thứ tư*, các khách sạn nên xây dựng môi trường làm việc, các phương thức đánh giá hiệu quả và các biện pháp khích lệ hoạt động của nhân viên thông qua chính sách lương, thưởng hợp lý giúp nhân viên yên tâm cống hiến trong công việc. Vì vậy, khi khách sạn đòi hỏi nhân viên phải tuân thủ theo đúng quy định, quy trình, chính sách của khách sạn thì cần phải có chế độ lương, thưởng, thăng tiến trong công việc phải tương xứng. Bên cạnh đó, trong quá trình xây dựng môi trường làm việc, cần thiết quan tâm đến việc tạo điều kiện cho nhân viên sáng tạo, trao quyền và khuyến khích họ giới thiệu sản phẩm cho khách sạn. Một môi trường làm việc hiệu quả sẽ đem lại sự thỏa mãn cho nhân viên, đó cũng chính là điều kiện tiền đề để mang lại dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.

Để xây dựng văn hóa khách sạn thực sự hướng đến khách hàng, trước hết đòi hỏi sự cam kết và quyết tâm của lãnh đạo cấp cao nhất. Ban lãnh đạo là người đưa ra mong muốn và quyết định xây dựng văn hóa khách sạn của mình như thế nào nhưng

người xây dựng và thể hiện văn hóa đó lại là các cán bộ nhân viên. Văn hóa thể hiện qua thái độ, cử chỉ, lời nói, hành vi giữa các thành viên trong nội bộ khách sạn và giữa cán bộ nhân viên với khách hàng. Văn hóa có tính lan tỏa rất mạnh, nó không thể xây dựng cấp tốc trong thời gian ngắn nhưng cũng rất dễ bị thay đổi hoặc làm biến chất. Do vậy, để xây dựng được văn hóa thì việc đầu tiên là Ban lãnh đạo phải luôn gương mẫu và là những người thể hiện được bản sắc văn hóa rõ nét nhất trong khách sạn, trong từng hành vi ứng xử của mình. Công tác truyền thông cũng phải đặc biệt chú trọng, cần phải có các phương tiện truyền thông nội bộ để gửi đến các hình ảnh, sự kiện quan trọng, hành vi ứng xử đẹp, ... phù hợp với văn hóa tổ chức để lan tỏa và tác động đến tiềm thức của toàn thể cán bộ nhân viên. Các hành động đẹp, đúng theo chuẩn mực văn hóa đang xây dựng cần được biểu dương, khen thưởng, vinh danh rộng rãi.

#### *4.2.1.3. Hoàn thiện chiến lược quan hệ khách hàng*

CRM là giải pháp hướng tới thực hiện chiến lược kinh doanh của khách sạn nhằm tối đa hóa lợi nhuận, doanh thu và lòng trung thành khách hàng. Chiến lược QHKKH chính là yếu tố quan trọng trong triển khai CRM thành công. Do đó, cần thiết phải có các giải pháp về chiến lược CRM để các khách sạn 3 – 5 sao triển khai CRM thành công. Đặc biệt là đối với nhóm khách sạn 3 sao khi mà chưa xây dựng được chiến lược CRM. Nội dung các giải pháp về chiến lược CRM nên được triển khai thực hiện như sau:

*Thứ nhất*, xây dựng chiến lược CRM các khách sạn phải dựa trên cơ sở chiến lược kinh doanh đã được lập kế hoạch, xác định rõ những định hướng chiến lược lâu dài về khách hàng và những kỳ vọng hướng tới họ. Khi khách sạn có được một chiến lược tốt sẽ làm nền tảng để thống nhất được mục tiêu, sự nhất quán trong quá trình triển khai. Để làm tốt điều này, các bộ phận liên quan đến CRM trong khách sạn phải luôn cập nhật, phân tích, đánh giá tình hình thị trường kinh doanh, các yếu tố khách quan, chủ quan ảnh hưởng đến CRM, từ đó có đủ căn cứ để lựa chọn chiến lược QHKKH hợp lý. Những vấn đề cốt lõi cần được quan tâm khi xây dựng chiến lược QHKKH bao gồm: Đánh giá vị trí hiện tại của khách sạn liên quan đến giá trị, lòng trung thành của khách hàng với dịch vụ do khách sạn cung cấp, định hướng thị trường khách hàng mục tiêu, các thang đo việc thực hiện chiến lược QHKKH thành công, ....

*Thứ hai*, chiến lược QHKKH phải thể hiện được rõ ràng, đầy đủ các mục tiêu cần đạt được dựa trên tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược kinh doanh của khách sạn. Tuy nhiên, ở mỗi giai đoạn triển khai CRM có một mục tiêu khác nhau. Vì vậy khi xác định mục tiêu cần phù hợp với nhiệm vụ của từng giai đoạn và đồng thời hướng đến mục tiêu chung của khách sạn. Mục tiêu có thể liên quan đến khách hàng bao gồm việc nhận diện, thu hút, duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng, hoặc mục tiêu thị trường như tìm kiếm, mở rộng thị trường mục tiêu, gia tăng vị thế, năng lực cạnh tranh...

*Thứ ba*, đảm bảo sự thống nhất chung từ lãnh đạo cấp cao đến nhân viên thực hiện chiến lược QHKH. Tuy nhiên, trong thực tế có những khách sạn đã có chiến lược QHKH nhưng nhiều nhân viên trong khách sạn thậm chí là quản lý bộ phận cũng không biết về chiến lược này. Chính vì lẽ đó, khách sạn cần truyền thông đến các bộ phận khác nhau để họ nắm được chiến lược QHKH, đảm bảo tất cả các bộ phận trong khách sạn từ nhân viên đến quản lý để nhận thức đúng và đủ mục tiêu, ý nghĩa, tầm quan trọng và lợi ích của CRM. Việc tổ chức lựa chọn, điều chỉnh chiến lược CRM phải được diễn ra liên tục theo định kỳ, đảm bảo có ý kiến đóng góp đầy đủ của cả ban lãnh đạo và các trưởng bộ phận, nhân viên tiếp xúc với khách hàng.

Để đảm bảo xây dựng và hoàn thiện chiến lược QHKH góp phần đảm bảo triển khai CRM thành công, vai trò thực hiện thuộc về ban lãnh đạo và nhân viên trong khách sạn. Ban lãnh đạo đảm nhận những vai trò vô cùng quan trọng, họ phải là những người có hiểu biết và kinh nghiệm đủ lớn trong việc triển khai CRM, là người giúp khách sạn khắc phục những hạn chế và thiếu sót về xây dựng chiến lược, thiết lập mục tiêu, xác định phương pháp tiếp cận, chuẩn bị các nguồn lực về con người, công cụ - dụng cụ, công nghệ cũng như các kỹ năng cần thiết khác.

Quá trình lập kế hoạch và xây dựng chiến lược QHKH nên được thực hiện bởi các chuyên gia, lãnh đạo trong nội bộ khách sạn. Những người này hiểu rõ về CRM đang được triển khai như thế nào và phải làm việc ngay từ đầu để đảm bảo rằng chiến lược được thiết lập chính xác và thống nhất. Nếu không có chuyên gia nội bộ, khách sạn có thể cân nhắc thuê các chuyên gia hoặc công ty tư vấn để xây dựng khách quan và bài bản. Yêu cầu đối với các chiến lược được hoạch định ra phải chỉ rõ đối tượng khách hàng mục tiêu, thị trường mục tiêu, lợi thế cạnh tranh, cách thức thực hiện và phải có mục tiêu đo lường cụ thể (chiến lược để mở rộng thị phần, mở rộng khách hàng hay để tăng cường mối quan hệ, khai thác tối đa hiệu quả trên mỗi khách hàng, ...)

Bên cạnh việc hoạch định chiến lược, khâu triển khai cũng rất quan trọng. Chiến lược kinh doanh định hướng đến hoạt động CRM phải được cụ thể hóa qua các mục tiêu, kế hoạch hàng năm, quý, tháng. Trong quá trình thực hiện, Ban lãnh đạo phải thường xuyên đánh giá lại mức độ phù hợp và hiệu quả của chiến lược đã vạch ra, nhằm đưa ra các điều chỉnh kịp thời, thích ứng với những thay đổi của thị trường hoặc nội tại của khách sạn.

#### ***4.2.2. Nhóm giải pháp về yếu tố quy trình***

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. Do đó, các giải pháp khách sạn cần thực hiện với quy trình nhằm triển khai CRM thành công bao gồm:

*Thứ nhất*, đảm bảo quy trình kinh doanh thống nhất trong toàn bộ hệ thống của khách sạn. Mặc dù mỗi bộ phận sẽ có những mục tiêu và yêu cầu riêng nhưng nhiệm vụ của nhà lãnh đạo phải dung hòa được những điểm riêng đó, giải quyết được các mâu thuẫn phát sinh trong quá trình tác nghiệp, đáp ứng được các điều kiện cơ bản, có thể khác nhau của các phòng, ban nhưng vẫn phải đảm bảo hệ thống CRM thống nhất trong toàn khách sạn. Yêu cầu đặt ra với các bộ phận này là phải liên kết chặt chẽ với nhau, đặc biệt là những vấn đề liên quan tới khách hàng. Đồng thời, phải có một sự điều chỉnh, sắp xếp hợp lý, tránh sự chồng chéo hoặc không có bộ phận nào đứng ra giải quyết các vấn đề liên quan tới khách hàng.

*Thứ hai*, khách sạn cần tìm ra mô hình nội dung CRM phù hợp với các đặc thù kinh doanh. Sự phù hợp của mô hình phải tương quan với các yếu tố về mô hình kinh doanh, quy mô hoạt động, cơ cấu tổ chức, thị trường, khách hàng mục tiêu, nguồn lực đầu tư và quan trọng phải phù hợp với chiến lược kinh doanh và văn hóa của doanh nghiệp. Khách sạn có thể nghiên cứu mô hình của các cơ sở có đặc thù kinh doanh tương đồng để đánh giá, rút kinh nghiệm và ứng dụng mô hình phù hợp với mình nhất. Trong quá trình nghiên cứu, có thể áp dụng thí điểm trong một thời gian tại một số bộ phận để đánh giá tính khả thi và tương thích trước khi quyết định áp dụng chính thức.

*Thứ ba*, điều chỉnh cơ cấu tổ chức các bộ phận trong khách sạn đảm bảo cơ chế phối kết hợp thuận lợi trong quá trình thiết lập mối quan hệ và cung ứng sản phẩm dịch vụ cho khách hàng. Các khách sạn có thể nghiên cứu, tham khảo và học hỏi kinh nghiệm từ các doanh nghiệp, tổ chức lớn trong việc thay đổi quy trình cho phù hợp nhằm đạt được sự phối hợp giữa các bộ phận. Sở dĩ Oracle triển khai thành công hệ thống CRM là nhờ trước đây, công ty này đã soạn thảo một cơ chế quản lý khách hàng hiệu quả trên giấy tờ. Chu trình này đặt việc yêu cầu phối hợp chặt chẽ giữa các tác nghiệp bao gồm xác định, phân loại, lập mục tiêu và quan hệ tương tác với khách hàng trong một chuỗi các cơ sở thông tin liên tục, nhằm tạo ra những mối quan hệ sâu sắc hơn và tốt hơn với khách hàng. Cơ chế cần phải thỏa mãn các yêu cầu “đúng”: đúng khách hàng, đúng sản phẩm, đúng lúc, đúng giá, đúng kênh phân phối, đúng thông điệp và đúng chi phí. Khi điều chỉnh lại cơ cấu tổ chức và vận hành các quy trình mới, điểm quan trọng là phải đào tạo, hướng dẫn các bộ phận liên quan hiểu đúng, hiểu đủ vai trò, trách nhiệm và các công việc liên quan. Nhưng quy trình dù phức tạp đến đâu cũng phải có những cách truyền thông, hướng dẫn đơn giản nhất cho người làm trực tiếp. Trong đó, một cách đơn giản, hiệu quả đó là

vẽ các quy trình thành sơ đồ và in, dán tại các khu vực dễ nhìn nhất cho các nhân sự liên quan. Việc thường xuyên nhìn thấy các hình ảnh này sẽ ăn sâu vào tiềm thức và hình thành lên thói quen cho các nhân viên thực hiện. Qua đó họ sẽ chính là những người sẽ đề xuất các biện pháp cải tiến hiệu quả sau này.

*Thứ tư*, thiết lập các kênh tương tác phù hợp với nhu cầu khách hàng. Khi áp dụng CRM, các nhân viên khách sạn sẽ phải tuân thủ theo quy trình tiếp cận với nhóm khách hàng qua CRM chứ không phải với từng khách hàng. Từ CSDL khách hàng và kết quả phân đoạn thị trường khách hàng, lựa chọn thị trường khách hàng mục tiêu, khách sạn cần thiết kế kênh tương tác phù hợp với từng nhóm khách hàng mục tiêu. Mức độ cá nhân hóa trong tương tác với khách hàng càng cao thì tính chuyên biệt của nhóm khách hàng càng lớn.

- Với khách hàng giao dịch lần đầu: khách sạn nên cố gắng tạo cơ hội để khách hàng hiểu thêm về khách sạn, sản phẩm dịch vụ mà khách sạn sẽ mang lại cho khách hàng. Đơn giản hóa các giao dịch, quy trình cung ứng, tạo cho khách hàng cảm nhận về dịch vụ nhanh chóng và chất lượng đảm bảo.

- Với khách hàng giao dịch lặp lại: theo dõi mối quan hệ khách hàng, nắm bắt thông tin của khách hàng qua đó dự báo số lượng sản phẩm dịch vụ và thời gian sử dụng các sản phẩm dịch vụ.

- Với khách hàng trung thành: khách sạn cần lắng nghe họ để xem xét hiệu biết của họ về các sản phẩm dịch vụ của khách sạn, sử dụng linh hoạt các sản phẩm thay thế để gia tăng trải nghiệm cho khách hàng. Qua đó giúp khách hàng hiểu được nỗ lực hoàn thiện sản phẩm dịch vụ của khách sạn.

Những kênh tương tác khác nhau sẽ mang lại những khả năng trao đổi thông tin khác nhau. Giao dịch thường xuyên với khách hàng thông qua website thường có hiệu quả chi phí cao hơn, được chủ động bởi khách hàng và mang lại lượng thông tin lớn. Tương tác qua điện thoại thuận lợi hơn về thời gian đối thoại nhưng lại có hạn chế về tiếp xúc trực tiếp, nội dung trao đổi hoàn toàn phụ thuộc vào nhân viên tương tác. Để khắc phục, khách sạn phải tăng cường đào tạo nhân viên các kỹ năng tương tác nhằm thu thập hiệu quả thông tin cho CSDL của khách sạn.

Trong thời điểm đang phải ứng phó và kiểm soát đại dịch, các khách sạn nên đầu tư hoạt động tương tác thông qua kỹ thuật số và các kênh truyền thông xã hội.

Với hình thức tương tác trực tiếp cần được cân nhắc khi sử dụng, và nếu sử dụng thì cần có những giải pháp đảm bảo an toàn cho cả khách hàng và nhân viên của khách sạn. Khách sạn cần đặc biệt quan tâm đầu tư đến các điểm tiếp xúc như tại quầy lễ tân, bàn, bar... Bởi nếu nhân viên tại các điểm tiếp xúc biết cách nắm bắt và tư vấn khéo léo thì có thể bán được những phòng chất lượng và giá trị trong

khách sạn, đồng thời kích thích khách hàng sử dụng các dịch vụ để thu thêm một khoản lợi nhuận nhất định.

Với hình thức tương tác gián tiếp, khách sạn cần nhanh chóng triển khai một số những giải pháp cụ thể như:

- Khi thực hiện các cuộc điện thoại với khách hàng cần có sự chuẩn bị tốt nội dung giúp quá trình trao đổi, đưa thông tin trọng tâm tới khách hàng dễ dàng hơn. Đồng thời, việc chuẩn bị kỹ nội dung cuộc gọi còn giúp thể hiện tính chuyên nghiệp của nhân viên khách sạn và nó sẽ khiến khách hàng hứng thú, quan tâm, góp phần khuyến khích khách có những quyết định như bảo lưu với khách sạn để có những phương án thuận lợi và phù hợp nhất trước tình hình dịch bệnh.

- Với Website của khách sạn: Website được xem như là cầu nối giữa khách hàng và khách sạn, vì ở đây, khách hàng hoàn toàn tham khảo được tối đa thông tin cần thiết cho chuyến du lịch của mình. Khi ghé qua website, khách hàng có thể xem thông tin về các dịch vụ, sản phẩm mà khách sạn cung cấp, được trải nghiệm các tiện ích cũng như tìm kiếm được căn phòng phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Vì vậy, thiết kế website bao gồm tính năng đặt phòng khách sạn trực tuyến cần có bố cục khoa học, tính điều hướng tốt. Giao diện, bố cục được sắp xếp khoa học, kết hợp với màu sắc hài hòa của trang website sẽ nổi bật lên thương hiệu khách sạn thì sẽ gây được ấn tượng ban đầu với khách hàng. Tính năng đặt phòng trực tuyến nên được thiết kế nổi bật, cho phép khách hàng đặt phòng, thanh toán trực tuyến trên chính trang web của khách sạn, mà không cần mất công vào tìm lại tên khách sạn trên những trang book phòng khác, do đó, khách hàng thường ưa thích đặt phòng trực tuyến qua website của khách sạn.

Quy trình đặt phòng trực tuyến cần đơn giản hóa để khách hàng dễ dàng thao tác. Nhiều khách hàng sau khi “đạo quanh” website của bạn một lượt đã rất ưng ý với phòng và dịch vụ nhưng lại từ bỏ việc đặt phòng vì thao tác quá rườm rà, phức tạp. Điều này thật đáng tiếc cho những cố gắng thu hút khách hàng của bạn.

Thêm vào đó, trên nền tảng website, khách sạn nên tạo những box chat trực tuyến sẽ giúp khách hàng mới dễ dàng liên hệ, để lại những ý kiến, thắc mắc cần được giải đáp về dịch vụ; như vậy khách hàng cũng cảm nhận được sự nhiệt tình, mến khách từ khách sạn. Hơn nữa, việc tạo phần phản hồi trực tuyến để những khách hàng cũ có thể nhận xét về chất lượng dịch vụ và phục vụ. Đây có thể được coi là những minh chứng thu hút các du khách trong tương lai bởi những phản hồi từ khách đã sử dụng dịch vụ của khách sạn.

Thực hiện chế độ gửi email tự động: Đây là cách thức giúp khách sạn hạn chế được việc gọi điện trực tiếp cho khách để xác nhận về ngày giờ đặt phòng nữa, công việc



đó sẽ được thao tác tự động chuyên nghiệp. Sau khi khách hàng đặt phòng trực tuyến trên website, khách sạn cần thiết kế để hệ thống sẽ tự động gửi Email thông báo cho khách hàng biết là đã đặt phòng thành công, trong đó sẽ bao gồm thông tin về ngày, giờ đặt phòng để khách hàng nắm được thông tin. Đồng thời khách hàng cũng đánh giá cao sự chuyên nghiệp của khách sạn và cảm nhận mình được quan tâm như thế nào.

Triển khai nghiên cứu ứng dụng và phát triển hình thức tương tác thông qua chatbot. Phần lớn các khách sạn không có đủ ngân sách và nguồn lực để quản lý, duy trì hoạt động tương tác để bán hàng và thực hiện dịch vụ khách hàng trên cơ sở 24/7. Do vậy, việc ứng dụng chatbot sẽ giúp tối ưu hoá chi phí kinh doanh và cho phép quy trình kết nối khách hàng diễn ra liên tục và hiệu quả hơn. Nếu như trước đây chatbot còn tồn tại nhiều hạn chế và chưa thể thay thế sự hiện diện của con người. Nhưng cho đến thời điểm năm 2018, chatbot đã được phát triển toàn diện hơn. Nó không chỉ đáp ứng yêu cầu hỗ trợ và tương tác tức thời với khách hàng, mà còn đem lại cho khách hàng cảm giác gần gũi như người thật.

Quá trình tương tác cần khuyến khích sự tham gia chủ động của khách hàng, người đang cần nắm bắt những thông tin về khách sạn và ngược lại. Mục tiêu của tương tác là thiết lập kênh đối thoại nhằm tìm kiếm thông tin và củng cố mối quan hệ giữa khách sạn và khách hàng. Do đó mỗi tương tác không chỉ là cơ hội để xây dựng quan hệ hiểu biết sâu hơn với mỗi khách hàng mà còn là cơ hội để có được thông tin quan trọng từ khách hàng. Với mỗi cá nhân trong mối quan hệ với khách sạn có những đặc điểm khác nhau, họ sẽ ưa thích các tương tác khác nhau. Ngoài ra, với mỗi khách hàng, khách sạn cần thiết lập những nguyên tắc kinh doanh nhằm cân bằng mối quan hệ. Cụ thể, việc xếp hạng khách hàng theo giá trị cho phép khách sạn quản lý tương tác với khách hàng đạt hiệu quả chi phí hơn. Một khách hàng mang lại giá trị cao, thường xuyên nên để đích thân lãnh đạo khách sạn gặp gỡ, đón tiếp và chăm sóc, trong khi tương tác với khách hàng không quá quan trọng thì nên để cấp thấp hơn thực hiện.

*Thứ năm*, quy trình kinh doanh liên quan đến tương tác với khách hàng được phân tích và đánh giá. Thường xuyên đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng về SPDV của khách sạn và cung cách phục vụ của các nhân viên làm việc trực tiếp. Có thể thu thập thông qua các bảng câu hỏi để khách hàng trả lời hoặc giao cho bộ phận chăm sóc khách hàng gọi điện khảo sát lại khách hàng. Việc này cần làm thường xuyên và thực sự bài bản để tránh gây phiền hà cho khách hàng, đồng thời thu lượm được những thông tin quý giá để cải tiến chất lượng công tác bán hàng và chất lượng sản phẩm, dịch vụ của khách sạn.

Với các giải pháp về quy trình kinh doanh, vai trò của ban lãnh đạo rất quan trọng. Ban lãnh đạo cần thường xuyên theo dõi tiến độ công việc cũng như hiệu suất làm

việc của nhân viên trên CRM. Điều này sẽ giúp đảm bảo việc nhân viên các bộ phận, phòng, ban đang sử dụng CRM theo một quy trình thống nhất và hiệu quả nhất. Tiếp theo là vai trò của nhân viên trong khách sạn. Các phòng ban khi sử dụng CRM ngoài việc phân công rõ ràng giữa nhiệm vụ và chức năng còn cần sự phối kết hợp ăn ý, nhịp nhàng trong quá trình thực hiện quy trình. Điều này sẽ giúp tối ưu quy trình làm việc, tiết kiệm nhân lực thời gian và chi phí đem lại hiệu quả cao trong hoạt động của khách sạn.

#### **4.2.3. Nhóm giải pháp về yếu tố công nghệ**

Hiện nay, công nghệ đang hiện diện và đóng vai trò quan trọng không thể thiếu trong quá trình quản trị, điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Sự phát triển và ứng dụng của Internet đã làm thay đổi mô hình và cách thức hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, việc chuyển dần các giao dịch truyền thống sang giao dịch điện tử đã ảnh hưởng đến vị trí, vai trò và cả nhu cầu của các bên liên quan (khách hàng, nhà cung cấp, nhà đầu tư...) của doanh nghiệp. Các hoạt động đầu tư công nghệ trong khách sạn nhằm phục vụ cho các mục tiêu của khách sạn như hỗ trợ các hoạt động tác nghiệp, hỗ trợ cho việc ra các quyết định quản lý, hỗ trợ việc xây dựng các chiến lược nhằm đạt lợi thế cạnh tranh,...

CNTT và dữ liệu đang góp phần làm thay đổi cách thức khách sạn vận hành. Những khách sạn 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. Do đó, công nghệ đóng vai trò quan trọng để triển khai CRM thành công và được thể hiện ở hai yếu tố là hạ tầng công nghệ và CSDL.

##### **4.2.3.1. Giải pháp đầu tư hạ tầng công nghệ**

Các giải pháp về công nghệ không chỉ đơn thuần là để hỗ trợ quy trình vận hành của khách sạn mà còn nhằm tối ưu hóa toàn bộ quy trình trải nghiệm của khách hàng. Khách sạn nên hướng tới việc làm hài lòng khách trước cả khi khách hàng nghĩ đến việc chọn đặt phòng tại khách sạn. Để triển khai CRM thành công và gia tăng lòng trung thành khách hàng, các khách sạn nên thực hiện một số giải pháp cụ thể như sau:

*Thứ nhất*, các khách sạn nên tiếp tục đầu tư và nâng cấp hệ thống phần mềm hỗ trợ quản lý khách hàng. Các khách sạn cần dành ra nhiều thời gian để đánh giá và cân nhắc xem phần mềm CRM nào thích hợp nhất. Trên thị trường có rất nhiều đơn vị cung cấp các giải pháp ứng dụng CRM trên các nền tảng công nghệ hiện đại, tương thích với nhiều quy trình, nghiệp vụ khác nhau. Tuy nhiên, việc thấu hiểu sự cần thiết phải tập trung vào các quy trình, nghiệp vụ nào nhất thì chỉ từng khách sạn mới hiểu được. Có những khách sạn phải tập trung vào khâu khai thác, phát triển khách hàng mới, có những khách sạn phải tập trung vào khâu chăm sóc, giữ chân khách hàng cũ,

tùy theo nguồn lực và chiến lược kinh doanh, khách sạn sẽ lựa chọn ứng dụng các giải pháp công nghệ phù hợp nhất.

Những khách sạn 3 sao có thể xem xét đến việc thuê những công ty chuyên nghiệp tư vấn và thực hiện giúp các giải pháp CRM, bởi vì cách thức này sẽ ít rủi ro hơn, chi phí cũng tiết kiệm hơn, trong khi vẫn giải quyết hợp lý các vấn đề quản lý mối quan hệ với khách hàng. Đồng thời, khách sạn 3 sao nên cân nhắc việc nâng cấp sử dụng phần mềm quản lý khách sạn PMS trên điện toán đám mây.

Hiệu quả mang lại của phần mềm trên điện toán đám mây: Với phần mềm trên điện toán đám mây, các ứng dụng còn có thể dễ dàng truy cập thông qua thiết bị di động. Vì vậy, các nhà quản lý khách sạn có thể dễ dàng kiểm tra thông số, giám sát tình trạng phòng, theo dõi thông tin của khách cũng như dự đoán nhu cầu và lên kế hoạch ngân sách cho dù đang ở bất kỳ đâu. Một trong những vấn đề mà các khách sạn 3 sao dễ gặp phải đó là: thực hiện quá nhiều công đoạn xác nhận đặt phòng qua các kênh online. Vì vậy, hệ thống quản lý khách sạn sử dụng công nghệ điện toán đám mây sẽ giúp khách sạn đồng bộ hoá quy trình đặt phòng. Mọi thông tin đặt phòng, thay đổi giá phòng, huỷ đặt đặt phòng, ưu đãi khuyến mãi, chương trình giảm giá đều được tự động cập nhập trên các kênh OTA mà khách sạn không cần truy cập từng trang để update lại thông tin. Ngoài ra, mọi nâng cấp hoặc hồi phục hệ thống sau những sự cố đều được quản lý chặt chẽ bởi nhà cung cấp. Thêm vào đó, các ứng dụng nền tảng đám mây hoàn toàn có thể linh hoạt mở rộng hoặc thu hẹp tùy vào nhu cầu sử dụng cụ thể của từng khách sạn. Dữ liệu được lưu trữ bằng công nghệ điện toán đám mây nên người dùng có thể truy cập vào hệ thống dữ liệu bằng bất cứ thiết bị nào mọi lúc, mọi nơi chỉ cần có kết nối Internet, cho phép quản lý khách sạn từ xa một cách dễ dàng.

Chi phí sử dụng: Chi phí là điều đầu tiên mà khách sạn và những nhà quản lý quan tâm để sử dụng và duy trì phần mềm quản lý khách sạn. Tùy thuộc vào quy mô, loại hình khách sạn sẽ có những phần mềm phù hợp và giá cả đa dạng. Đối với phần mềm PMS trên điện toán đám mây này sẽ tiết kiệm đáng kể chi phí. Thay vì sử dụng hệ thống PMS truyền thống, thì công nghệ điện toán đám mây lại rất phù hợp, thân thiện với người dùng. Các khách sạn chỉ phải chi trả cho những phần khách sạn đã sử dụng, hay không còn gặp phải nỗi lo chi phí duy trì và bảo trì.

Điều kiện lựa chọn áp dụng: Mặc dù phần mềm quản lý PMS trên điện toán đám mây mang lại rất nhiều lợi ích cho khách sạn. Tuy nhiên, khi lựa chọn đầu tư và nâng cấp phần mềm, các nhà quản lý khách sạn cần đặc biệt quan tâm đến một số yếu tố như: Giao diện, ngôn ngữ và tính dễ sử dụng. Sự tương thích trong giao diện ở đây đó chính là phần mềm quản lý khách sạn khi cài đặt phải tương thích với trình duyệt, nó phải được thiết kế trên cùng một nền tảng công nghệ sẵn có của khách sạn. Với xu

hướng lên ngôi đặt phòng trực tuyến trên website khách sạn, do vậy phần mềm quản lý khách sạn sử dụng phải có tối đa 2 ngôn ngữ. Điều này, mang đến sự trải nghiệm chuyên nghiệp, dễ dàng và hiện đại. Một điều kiện quan trọng để lựa chọn sử dụng phần mềm quản lý khách sạn đó là phần mềm không chỉ dễ dàng cài đặt, dễ hoạt động mà nó còn phải dễ sử dụng nữa. Một sản phẩm phần mềm dễ dàng sử dụng sẽ khiến cho không chỉ nhà quản lý mà nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng và phục vụ công việc một cách hiệu quả và năng suất cao nhất.

Với các khách sạn 4 sao và 5 sao cần cân nhắc sử dụng ứng dụng thực tế ảo AI (Artificial Intelligence). Tuy vẫn còn khá mới mẻ nhưng AI có thể hỗ trợ các khách sạn nâng cao mức độ hài lòng của từng khách hàng. Việc tích hợp AI vào hệ thống quản lý khách sạn hiện tại sẽ giúp nhân viên gắn kết với khách hàng nhanh hơn, thu thập thông tin chính xác hơn và rút ngắn thời gian phản hồi cho khách. Một đặc điểm nổi bật khác của AI chính là tự động thiết lập không gian phòng theo sở thích của khách hoặc gửi thông báo ưu đãi vào thời điểm phù hợp nhất. Khách sạn có thể bắt đầu ứng dụng AI thông qua các công cụ điển hình như: Chatbot, trợ lý ảo và robot lễ tân. Các nhà quản lý khách sạn cần nghiên cứu và triển khai nhanh chóng để gia tăng sự trải nghiệm cho khách hàng, nâng cao năng lực cạnh tranh cho khách sạn. Bởi với sự tiến bộ và phát triển nhanh chóng của công nghệ thì theo dự báo trong vài năm tới, công chúng sẽ nhận ra và tiếp cận nhanh với tiềm năng to lớn mà AI đem đến. Vì vậy, nếu khách sạn không đón đầu thì sẽ trở nên lạc hậu và mất cơ hội.

Hiệu quả của ứng dụng AI: Với sự ảnh hưởng mạnh mẽ của đại dịch Covid – 19, công nghệ AI sẽ hỗ trợ khách sạn tương tác với khách hàng trực tuyến hiệu quả. Với mô hình chatbot trên các kênh thông tin của khách sạn, khách hàng có thể đặt phòng trực tiếp, xem hình ảnh phòng, mua voucher khuyến mãi, so sánh các hạng phòng, thực hiện thanh toán đặt phòng và nhận thư xác nhận đặt phòng trực tuyến điện tử. AI có thể quét tự động giá bán của đối thủ cạnh tranh trong cùng khu vực và cài đặt giá thấp hơn đối thủ trên các kênh đặt phòng trực tuyến nhằm thu hút khách hàng.

Chi phí: AI giúp khách sạn tiết kiệm chi phí như chi phí nhân sự, giảm thiểu một số qui trình và các chi phí trung gian, đẩy nhanh quá trình xúc tiến dịch vụ nhanh và giúp tăng tương tác trong bối cảnh dịch bệnh hiện nay.

*Thứ hai*, các khách sạn cần đầu tư hệ thống bảo mật thông tin khách hàng: Trong thời đại ngày nay, hệ thống thông tin và mạng internet là những cái không thể thiếu trong việc vận hành và quản lý các tổ chức, doanh nghiệp nói chung và khách sạn nói riêng. Tuy nhiên, chính vì vậy mà càng ngày con người càng phụ thuộc vào hệ thống thông tin. Điều đó sẽ dẫn tới những rủi ro tiềm ẩn rất lớn. Vì vậy, khi mọi thông tin, nhu cầu của khách hàng được ghi chép lại nhưng khách sạn phải thực hiện cam kết bảo

mật thông tin của khách hàng. Không chỉ trong các khách sạn 5 sao mà ở các khách sạn tiêu chuẩn 3,4 sao cũng phải xây dựng quy tắc làm việc dành cho nhân viên không được để lộ thông tin khách hàng. Để đảm bảo tính năng bảo mật, khách sạn cần xây dựng dựa trên các yếu tố không thể tách rời trong việc bảo mật, cụ thể :

- Tính bảo mật: Đảm bảo thông tin đó là duy nhất, những người muốn tiếp cận phải được phân quyền truy cập
- Tính toàn vẹn: Bảo vệ sự hoàn chỉnh, toàn diện cho hệ thống thông tin
- Tính chính xác: Thông tin đưa ra phải chính xác, đầy đủ, không được sai lệch hay không được vi phạm bản quyền nội dung
- Tính sẵn sàng: Việc bảo mật thông tin luôn phải sẵn sàng, có thể thực hiện bất cứ đâu, bất cứ khi nào

Thêm vào đó, khách sạn cũng cần ứng dụng công nghệ đám mây để bảo mật dữ liệu. Các dữ liệu được lưu trữ thường được mã hóa, độ bảo mật dữ liệu cao, các ứng dụng trên công nghệ này còn có thể phân quyền người truy cập, liên kết chặt chẽ giữa các bộ phận với nhau, tự động hoá các quy trình thủ công, giảm thiểu việc mất thời gian cho việc cập nhật tình trạng tồn kho, buồng phòng, lễ tân, ....

Như vậy, để triển khai thành công CRM, mọi cá nhân, bộ phận trong khách sạn đều phải phối hợp với nhau. Trước khi chính thức ký hợp tác với các nhà cung cấp về công nghệ, ban lãnh đạo cần phải tổ chức các cuộc họp, không chỉ để thông báo mà còn thảo luận, thống nhất tinh thần và tác phong làm việc trong toàn bộ khách sạn. Đây cũng là khoảng thời gian mà mọi người có thể trao đổi, giúp đỡ nhau để nhìn nhận rõ hơn về những lợi ích và khó khăn trong quá trình triển khai CRM.

Ban lãnh đạo là người chủ trì cuộc họp và cũng là người nhận được nhiều lợi ích nhất từ hệ thống CRM, ban lãnh đạo cần phải tạo ra hứng thú cho các thành viên, nhân viên trong khách sạn. Với những lợi ích mà CRM đem lại, giảm thiểu thời gian thực hiện các hành động thủ công, tăng cao năng suất lao động, chắc chắn các nhân viên sẽ bị thuyết phục. Tại cuộc họp, lãnh đạo cũng cần phải lắng nghe các ý kiến, quan điểm của nhân viên các bộ phận, ghi nhận các câu hỏi, thắc mắc của các nhân viên các bộ phận để giải đáp kịp thời.

#### *4.2.3.2. Giải pháp nâng cao chất lượng cơ sở dữ liệu*

Dữ liệu là một phần không thể thiếu đồng thời cũng là một trong những thử thách mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải đối mặt. Dữ liệu cũng là một trong những tài nguyên chính cho những giải pháp của doanh nghiệp hoạt động hiệu quả. Dữ liệu khách hàng đóng vai trò quan trọng không thể thiếu trong quá trình kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn. Nó là nền tảng để khách sạn đưa ra những chiến lược kinh doanh, chiến lược marketing hiệu quả.

Sở hữu dữ liệu thích hợp sẽ giúp quản lý khách sạn quyết định một cách nhanh chóng và chính xác hơn thay vì dựa vào cảm tính như trước đây. Nhờ đó, khách sạn có thể cải thiện mức độ hài lòng, gia tăng độ trung thành với thương hiệu cũng như giúp khách sạn giữ chân khách. CSDL khách hàng chính là một thành phần quan trọng của hệ thống thông tin nội bộ, là cơ sở nâng cao chất lượng hoạt động chăm sóc khách hàng. Xây dựng được một hệ thống CSDL khách hàng hoàn chỉnh sẽ giúp việc tìm kiếm các khách hàng lớn, khách hàng tiềm năng dễ dàng hơn. Các giải pháp liên quan đến CSDL khách sạn cần thực hiện bao gồm:

*Thứ nhất*, đảm bảo chất lượng thông tin cho hệ thống CSDL. Để sở hữu dữ liệu giá trị cần công cụ phù hợp để phân tích chuyên sâu, xác định xu hướng, phân tích các thay đổi trong hành vi khách hàng hoặc giúp đồng bộ hóa hàng tồn kho và giá phòng trên tất cả các kênh. Khách sạn có thể bắt đầu từ những thông tin được lưu trữ trong hệ thống đặt phòng, từ trang web và những trang mạng xã hội. Mạng lưới Wi-Fi của khách sạn, ứng dụng đặt phòng qua điện thoại và những trang đặt phòng thứ ba khác cũng là những nguồn cung cấp dữ liệu giá trị.

Do CRM chi phối hầu như toàn bộ các quyết định kinh doanh nên yêu cầu đảm bảo dữ liệu đầu vào CRM luôn sạch là rất quan trọng. Dữ liệu sạch là những dữ liệu đúng và đầy đủ về khách hàng, được cập nhật thường xuyên, phục vụ cao nhất cho việc phân tích hành vi, thói quen mua của khách hàng. Từ những dữ liệu ấy, hệ thống CRM sẽ chiết xuất ra những thông tin chính xác, nhiều chiều nhằm phục vụ việc đánh giá, phân tích kinh doanh của các phòng, ban trong khách sạn.

Trong giai đoạn đầu mới triển khai xây dựng CSDL khách hàng, Ban lãnh đạo phải đưa ra các quy định nhập liệu cụ thể cho từng vị trí tiếp xúc khách hàng, kèm theo các chế tài xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm. Đồng thời, khen thưởng, biểu dương các trường hợp thực hiện nghiêm túc, sáng tạo. Các hoạt động này nhằm xây dựng thói quen và làm giàu, làm sạch CSDL khách hàng.

Việc xây dựng CSDL khách hàng là cơ sở để các khách sạn tiến hành các hoạt động marketing như: gửi thư chào hàng, giới thiệu sản phẩm mới, chăm sóc khách hàng, ... Thông tin của khách hàng sẽ trở nên rất lớn theo thời gian vì thế khách sạn phải có hệ thống đủ lớn để lưu trữ thông tin. Ngoài ra, việc theo dõi đặc điểm chung của các khách hàng và xu hướng thay đổi sẽ giúp khách sạn xác định được chính xác đối tượng khách hàng tiềm năng theo từng thời kỳ, từng khu vực.

Các khách sạn có thể sử dụng nhiều phương pháp thu thập khác nhau nhưng cần lưu ý những dữ liệu khách hàng dưới đây là rất cần thiết, không thể bỏ qua trong quá trình thu thập thông tin để hỗ trợ kinh doanh khách sạn của mình:

- Tên tuổi khách hàng: Là chi tiết nhỏ nhưng lại có ý nghĩa quan trọng trong quá trình kinh doanh khách sạn đặc biệt với chiến dịch email marketing. Sử dụng tên tuổi để cá nhân hóa email marketing giúp khách sạn tăng tỷ lệ mở email, tăng khả năng nhận diện cho khách sạn.

- Địa chỉ Email của khách hàng: Những địa chỉ email của khách hàng là yếu tố cần thiết để khách sạn thực hiện những chiến dịch email marketing hiệu quả. Quảng bá hình ảnh khách sạn thông qua các chiến dịch Email marketing sẽ giúp khách sạn tiết kiệm chi phí mà lại mang đến những hiệu quả nhất định trong quá trình kinh doanh. Vấn đề đặt ra là các khách sạn lấy những dữ liệu khách hàng này từ đâu? Nhiều khách sạn sẽ mua những dữ liệu marketing này để thực hiện các chiến dịch email marketing, tuy nhiên, những email này có thể không đem lại hiệu quả cao. Với sự tích hợp của những phần mềm đặt phòng khách sạn trực tuyến Booking Engine, mọi thông tin của khách hàng đều được lưu trữ trên hệ thống, vì thế các khách sạn có thể sử dụng để thực hiện các chiến dịch marketing của mình.

- Sở thích và yêu cầu của khách hàng: Nắm bắt sở thích và yêu cầu của khách hàng sẽ giúp khách sạn có những cái nhìn tổng quát hơn để có những đáp ứng phù hợp, tối đa sự hài lòng cho họ.

- Những đánh giá của khách sạn: Thu thập những phản hồi của khách hàng sau khi sử dụng dịch vụ để có những chương trình chăm sóc khách hàng hợp lý. Dựa vào những đánh giá này bạn sẽ xác định được điểm tích cực và hạn chế của khách sạn để giải quyết những vấn đề hạn chế. Với những đánh giá hạn chế của khách hàng trên các website trực tuyến, khách sạn nên xin lỗi hay có những giải thích hợp lý dành cho khách hàng và hy vọng họ quay trở lại khách sạn.

Bên cạnh việc khách sạn chủ động thu thập thông tin, nên tạo điều kiện cho khách hàng tự cập nhật dữ liệu. Các khách sạn cần có cơ chế tương tác và khuyến khích khách hàng cập nhật dữ liệu cá nhân của họ vào hệ thống bởi khách hàng là người có đầy đủ nhất dữ liệu liên quan đến họ. Tuy nhiên, khách sạn cũng cần có phương thức kiểm soát và kiểm tra tính xác thực của những thông tin mà khách hàng tự cập nhật.

Để thu thập được lượng lớn dữ liệu khách hàng, khách sạn có thể áp dụng đa dạng trên các kênh như:

- Xây dựng nội dung và hình ảnh trên trang website của khách sạn: Mạng trực tuyến hiện đang phát triển rất mạnh mẽ, khách sạn cần tận dụng mọi lợi thế của nó trong lĩnh vực kinh doanh của mình. Khách sạn cần tạo một website với hình thức đẹp cùng nội dung được xây dựng chu đáo, hữu ích. Tập trung nghiên cứu những từ khóa khách hàng thường tìm kiếm liên quan tới lĩnh vực kinh doanh của khách sạn và kết hợp những ý đó vào nội dung website.

- Sử dụng email marketing: Email marketing là hình thức quảng cáo qua email tới toàn bộ hoặc một nhóm khách hàng thỏa mãn các tiêu chí theo từng chiến dịch quảng cáo (khách hàng cũ/mới, độ tuổi, giới tính, nghề nghiệp,...). Email marketing có ưu điểm là chi phí rất thấp và dễ dàng triển khai. Tuy nhiên hiệu quả sẽ kém hơn các kênh khác. Để tăng sức hấp dẫn cho khách hàng, khách sạn cần có các thiết kế email sinh động, lời cuốn, có các đường link liên kết để dẫn khách hàng về với website của mình. Khi gửi email quảng cáo, có nhiều giải pháp hỗ trợ thống kê số lượng email vào được hộp thư đến, tỷ lệ mở email, tỷ lệ click vào các đường link/tương tác khác trên email, ... Thông qua các số liệu thống kê đó, khách sạn cần rút kinh nghiệm để triển khai hiệu quả cho các lần thực hiện sau.

- Sử dụng mạng xã hội: Xét về mặt tìm kiếm các mối quan hệ thì tương tác trên mạng xã hội sẽ dễ dàng hơn nhiều so với tương tác trực tiếp. Do đó, khách sạn nên chú trọng đầu tư, phát triển và khai thác mạng xã hội một cách đúng cách để tiếp cận được với thông tin về nhóm khách hàng tiềm năng.

#### *Thứ hai, đầu tư và nâng cấp hệ thống lưu trữ CSDL*

Khi có nguồn dữ liệu đầu vào chất lượng, khách sạn cần biết tận dụng hệ thống dữ liệu trong việc ra quyết định chiến lược CRM. Để đáp ứng yêu cầu này, hệ thống CSDL khách hàng của khách sạn phải được lưu trữ đầy đủ và đảm bảo tính bảo mật. Khách sạn nên lưu chúng trên hệ thống để lấy làm cơ sở để cung cấp thông tin hỗ trợ cho quá trình thực hiện thiết lập và duy trì mối quan hệ với khách hàng. Để tiết kiệm thời gian và chi phí, các khách sạn có thể sử dụng những phần mềm đặt phòng khách sạn trực tuyến để mọi thông tin, yêu cầu đều được lưu trữ chi tiết trên hệ thống. Tuy nhiên khi xác định nơi nên lưu trữ dữ liệu ở đâu thực sự là quyết định khó khăn đối với khách sạn. Một số phương pháp lưu trữ dữ liệu cho khách sạn lựa chọn để phù hợp với quy mô, tính chất và nguồn lực bao gồm.

- Phương pháp lưu trữ dữ liệu gốc: Đây là một giải pháp dữ liệu tại chỗ thường liên quan đến các máy chủ được sở hữu và quản lý bởi chính khách sạn. Đối với các khách sạn lớn, các máy chủ này có thể được đặt trong một trung tâm dữ liệu riêng, nhưng trong hầu hết trường hợp, máy chủ được đặt trong một phòng dữ liệu dành riêng trong văn phòng. Khi áp dụng giải pháp tại chỗ, các chủ sở hữu dữ liệu có trách nhiệm xây dựng và giám sát cơ sở hạ tầng CNTT lưu trữ. Ban lãnh đạo sẽ có quyền kiểm soát lớn nhất dữ liệu, đồng thời cũng phải chịu trách nhiệm quản lý tất cả hệ thống lưu trữ này.

- Thuê trung tâm lưu trữ dữ liệu: Trong khi nhiều khách sạn vẫn muốn lưu trữ dữ liệu quan trọng của mình trên thiết bị mà họ sở hữu và kiểm soát, nhưng họ không muốn phải tự mình giải quyết những sự cố phát sinh việc quản lý thiết bị đó.



Nhu cầu về nguồn điện và hệ thống làm mát, công việc triển khai các dịch vụ/tính năng mới vào cơ sở hạ tầng CNTT tốn thời gian có thể là thách thức đối với khách sạn nếu họ tự triển khai hạ tầng lưu trữ. Vì vậy, khách sạn có thể thuê trung tâm dữ liệu lưu trữ, các khách sạn vừa có thể đạt được những lợi ích về tính linh hoạt của một trung tâm dữ liệu trong khi vẫn giữ quyền kiểm soát hoàn toàn dữ liệu.

- Sử dụng công nghệ điện toán đám mây: Giải pháp này cho phép các thành viên của khách sạn có thể truy cập được tất cả các tệp tin của họ từ xa tại bất kỳ vị trí địa lý nào. Lưu trữ và quản lý dữ liệu trên đám mây sẽ giúp ích rất nhiều cho việc tiết kiệm không gian cho bộ nhớ trong và thẻ nhớ ngoài trên thiết bị máy tính. Vì vậy giải pháp lưu trữ dữ liệu đám mây là một trong những giải pháp tối ưu trong việc xử lý các thông tin dữ liệu một cách nhanh chóng và chính xác nhất giúp khách sạn tăng năng suất, tiết kiệm được khoảng thời gian cần thiết và đồng thời cũng tiết kiệm được nguồn chi phí cho khách sạn khi sử dụng.

Để triển khai các ứng dụng, lưu trữ dữ liệu trên nền tảng điện toán đám mây, điều quan trọng khách sạn phải có hệ thống hạ tầng mạng kết nối đảm bảo. Ứng dụng được triển khai tại trung tâm dữ liệu, người dùng cuối tại khách sạn, đơn vị sử dụng ứng dụng tại trung tâm dữ liệu qua hệ thống mạng được triển khai. Hệ thống mạng có thể là mạng Internet hoặc hệ thống mạng phải được thiết kế chuyên dùng phục vụ mục đích riêng. Vì vậy, mạng kết nối là yếu tố quan trọng trong việc sử dụng ứng dụng trên nền tảng điện toán đám mây trong khách sạn.

Như vậy, bảo mật dữ liệu và tính sẵn sàng là hai yếu tố quan trọng, các khách sạn phải đưa ra quyết định sáng suốt khi đánh giá và lựa chọn các phương pháp lưu trữ dữ liệu. Bằng cách xác định nhu cầu và mục tiêu trong tương lai, khách sạn có thể thực hiện các giải pháp cơ sở hạ tầng dữ liệu, cho phép khách sạn tận dụng tối đa dữ liệu của mình và đảm bảo rằng chúng tiếp tục hỗ trợ và mang lại kết quả kinh doanh.

*Thứ ba*, quản lý tốt việc khai thác dữ liệu. Hoạt động CRM gắn liền với việc sử dụng và khai thác CSDL. Khách sạn cần thiết lập một kế hoạch linh hoạt nhằm tận dụng triệt để toàn bộ dữ liệu thu thập được để nâng cao trải nghiệm của khách. Khi đã có dữ liệu phù hợp, khách sạn có thể cung cấp loại hình ưu đãi thích hợp nhất cho từng khách vào đúng thời điểm. Thông tin sau khi được cập nhật, lưu trữ trên hệ thống quản lý cần được chia sẻ và khai thác phục vụ cho những mục đích khác nhau trong chiến lược kinh doanh của khách sạn. Chính vì thế, nhà quản lý các khách sạn cần phân quyền sử dụng CSDL theo nguyên tắc ai, bộ phận nào, cần dữ liệu gì nhằm mục đích thiết lập, duy trì và phát triển mối quan hệ khách hàng sẽ được sử dụng dữ liệu đó nhưng không được phép khai thác, sử dụng các dữ liệu không liên quan đến công việc của mình.

Khách sạn cũng cần phải có quy định và cơ chế kiểm soát việc khai thác dữ liệu khách hàng có hiệu quả và đúng mục đích. Đối với nhiều khách hàng, thông tin của họ bao gồm cả những yếu tố cá nhân riêng tư, vì vậy không thể sử dụng tự do mà cần có cơ chế bảo mật thông tin.

Mục đích chính của việc ứng dụng CRM chính là khai thác tối ưu hơn các dữ liệu khách hàng. Do đó, khi khách sạn có được dữ liệu khách hàng, để có thể tiếp cận tối ưu, các phòng, ban cần phải nghiên cứu thật kỹ khách hàng, những nhu cầu, rắc rối mà họ đang gặp phải để cung ứng SPDV phù hợp. Để làm được điều này, các phòng, ban liên quan phải làm tốt công việc của mình và phối hợp, hỗ trợ nhau trong việc nghiên cứu, tiếp cận khách hàng.

Sau khi xây dựng được CSDL khách hàng, các khách sạn sẽ tiến hành khai thác thông tin phục vụ cho việc quảng cáo, tiếp thị hoặc nâng cao chất lượng phục vụ, trải nghiệm sử dụng sản phẩm của khách hàng. Việc khai thác ban đầu thường thực hiện thủ công dựa trên việc lọc thông tin và tạo ra các nhóm khách hàng có đặc tính tương đồng. Tuy nhiên các khách sạn hoàn toàn có thể xây dựng được các hệ thống nhận diện tự động để phân tích hành vi, thói quen tiêu dùng của khách hàng để từ đó đẩy ra các thông tin gợi ý về cơ hội bán hàng cho từng khách hàng này. Qua đó các bộ phận kinh doanh, chăm sóc khách hàng có thể sử dụng để bán chéo (cross sales), bán thêm (up sales) cho khách hàng.

#### **4.3. Một số khuyến nghị nhằm tạo điều kiện hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3- 5 sao trên địa bàn Hà Nội**

Để tạo điều kiện thuận lợi cho các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội thực hiện đồng bộ các giải pháp hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng cần có sự tham gia của chuyên gia trong ngành phối hợp với các hiệp hội doanh nghiệp và nhà nước. Với các cơ quan quản lý ngành du lịch, đây sẽ là cơ hội hấp dẫn để đổi mới vai trò của mình trong quá trình phục hồi và phát triển du lịch hậu COVID-19. Đầu tiên là thúc đẩy nhu cầu trong nước để bù đắp cho thu nhập bị mất từ du khách quốc tế, và sau đó là quảng bá hình ảnh của Việt Nam – một quốc gia kiểm soát đại dịch hiệu quả. Để làm được điều đó, cần thực hiện như sau:

##### **4.3.1. Về phía Chính phủ**

Cơ quan nhà nước và hiệp hội ngành cần bảo đảm cho sự tồn tại của doanh nghiệp. Chính phủ có thể thử nghiệm nhiều phương án vốn bền vững như tập hợp doanh thu khách sạn để một số nhỏ khách sạn có công suất buồng phòng cao hơn có thể chia sẻ doanh thu với nhau. Phương án này có thể giúp khách sạn tối ưu hóa chi phí khả biến và chính phủ ít phải đưa ra các chương trình kích cầu hơn. Nhà nước cần tạo cơ chế và chính sách môi trường thuận lợi cho doanh nghiệp và cộng đồng trong nước phát triển du lịch. Cho phép các doanh nghiệp trong ngành được khoan

nợ và tái cấu trúc các khoản vay đến hết năm 2021 để các doanh nghiệp phục hồi và tái lập hoạt động sau dịch. Hỗ trợ doanh nghiệp trong ngành chuyển đổi số phù hợp với định hướng cơ cấu mới của thị trường khách du lịch.

Trong trung hạn, Chính phủ cần hậu thuẫn cho các chương trình chuyển đổi công nghệ số và phân tích dữ liệu nhằm tạo điều kiện cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Khuyến khích và hỗ trợ khách sạn trong nước điều chỉnh để đáp ứng nhu cầu dịch vụ du lịch trực tuyến có ý nghĩa rất lớn trong việc duy trì năng lực cạnh tranh. Nhà nước có thể đóng vai trò kết nối nhà cung cấp với nhà phân phối và đơn vị trung gian để tạo ra các gói sản phẩm hấp dẫn cho từng phân khúc du khách, và sau đó dựa trên những tương tác với du khách để phân tích, đưa ra những kiến thức quan trọng cho các bên trung gian. Điều này giúp các trang cung cấp dịch vụ du lịch trực tuyến đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ của mình bằng những trải nghiệm mới, chưa từng xuất hiện ở đâu khác.

Hoàn thiện hệ thống tổ chức, quản lý ngành du lịch đáp ứng yêu cầu phát triển du lịch thành ngành kinh tế mũi nhọn. Tập trung kiện toàn bộ máy quản lý nhà nước về du lịch và phân công, phân cấp theo hướng đồng bộ, chuyên nghiệp, hiệu lực và hiệu quả, đáp ứng yêu cầu quản lý liên ngành, liên vùng trong phát triển du lịch. Nâng cao năng lực, trách nhiệm và quyền hạn của Tổng cục Du lịch, Hiệp hội Du lịch. Thành lập Sở du lịch tại các địa phương có điều kiện phát triển du lịch theo nguyên tắc không tăng thêm biên chế.

Phát huy vai trò và đề cao trách nhiệm của người đứng đầu cấp ủy và chính quyền địa phương các cấp trong tổ chức triển khai hoạt động du lịch. Quản lý chặt chẽ chất lượng dịch vụ lưu trú, nhà hàng phục vụ khách du lịch và các chương trình du lịch. Tăng cường quản lý điểm đến, tập trung giải quyết dứt điểm các tệ nạn đeo bám, ép khách, cướp giật, không đảm bảo vệ sinh môi trường và an toàn thực phẩm... để tạo môi trường du lịch đồng bộ, an toàn, thân thiện, văn minh.

Nhà nước cần phải có chính sách thu hút đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực du lịch; tăng cường năng lực cho các cơ sở đào tạo du lịch về cơ sở vật chất kỹ thuật, nội dung, chương trình và đội ngũ giáo viên. Đẩy mạnh xã hội hóa và hợp tác quốc tế, thu hút nguồn lực phát triển nguồn nhân lực du lịch. Đa dạng hóa các hình thức đào tạo du lịch. Đẩy mạnh ứng dụng khoa học - công nghệ tiên tiến trong đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực du lịch. Bên cạnh đó, cần tăng cường năng lực và hiệu quả quản lý nhà nước về du lịch. Hoàn thiện hệ thống pháp luật về du lịch và các lĩnh vực liên quan để tạo điều kiện cho phát triển du lịch; hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn, quy chuẩn quốc gia trong lĩnh vực du lịch theo hướng hội nhập khu vực và quốc tế; nâng cao chất lượng công tác quy hoạch phát triển du lịch..

#### **4.3.2. Về phía các Bộ, Ban, Ngành có liên quan**

##### **❖ Đối với Bộ văn hóa, Thể thao, du lịch**

Tạo điều kiện cho các doanh nghiệp kiến tạo các sản phẩm mới, dịch vụ mới. Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch chủ trì cần phối hợp với các cơ quan, địa phương liên quan nghiên cứu, đề xuất một số mô hình phát triển sản phẩm du lịch trong bối cảnh mới trên địa bàn và một số điểm du lịch, phù hợp với đặc điểm tình hình của thủ đô và nhu cầu, thị hiếu của khách du lịch đến từ các thị trường mục tiêu. Trước hết là xây dựng các sản phẩm du lịch phù hợp với sở thích, nhu cầu của người Việt Nam. Hiện nay, các công ty lữ hành không phục vụ khách quốc tế thì chuyển sang khách nội địa, do vậy dẫn đến có những sản phẩm không phù hợp với khách Việt Nam.

Bộ văn hóa, Thể thao, du lịch cần đánh giá và định vị lại chính sách thị trường du lịch nội địa trong 5 năm tới và chiến lược phát triển Du lịch Việt Nam đến năm 2030, trong đó cần làm rõ vai trò và tầm quan trọng của thị trường khách du lịch trong nước đối với sự phát triển của Du lịch. Chủ động rà soát chính sách và khung pháp lý liên quan đến phát triển kinh tế du lịch, trong đó tập trung vào các quy định về: khu vực hoạt động; sản phẩm ưu tiên phát triển trong bối cảnh mới; thời gian hoạt động; giấy phép hoạt động; tiêu chuẩn hoạt động của doanh nghiệp, hộ kinh doanh cá thể tham gia thúc đẩy phát triển kinh tế. Phát triển nhưng trong đó cần ưu tiên cao nhất cho bảo đảm an toàn phòng chống dịch; cần thí điểm từng bước về thị trường khách, hình thức chuyến bay, lựa chọn các điểm đến, sản phẩm phù hợp, các doanh nghiệp dịch vụ đủ năng lực và đáp ứng các yêu cầu về phòng chống dịch.

Trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn, Bộ văn hóa, Thể thao, du lịch cũng cần đưa ra những giải pháp cụ thể để có cơ chế hỗ trợ tối ưu, thiết thực nhất, hiệu quả nhất giúp các khách sạn, cơ sở kinh doanh dịch vụ cùng những cơ chế, chính sách để phát triển gia tăng trải nghiệm, tăng thời gian lưu trú và chi tiêu của du khách bằng mô hình kinh tế ban đêm, du lịch đêm để tạo thêm những sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu xã hội nói chung và khách du lịch nói riêng

Bộ cũng nên khuyến khích, đẩy mạnh nghiên cứu ứng dụng khoa học công nghệ trong quản lý và phát triển du lịch: phát triển hệ thống thông tin, dữ liệu ngành du lịch kết nối với hệ thống chung của thành phố; tăng cường đầu tư các nguồn lực, cải thiện hạ tầng công nghệ để phát triển du lịch thông minh và các loại hình du lịch khác đáp ứng yêu cầu đa dạng của khách du lịch. Các chính sách hỗ trợ thúc đẩy du lịch phục hồi và phát triển trở lại cần ban hành nhanh, kịp thời và thực chất để triển khai ngay trong thực tế mới phát huy được hiệu quả. Đối với những vấn đề cấp bách cần triển khai ngay nếu chưa có văn bản pháp luật quy định hoặc có quy định khác thì cho thực hiện thí điểm.

### ❖ *Bộ Công Thương*

Bộ Công Thương cần phối hợp với các bộ, ngành, thành phố xây dựng chính sách thương mại và dịch vụ phù hợp để thúc đẩy phát triển kinh tế trong lĩnh vực du lịch, đặc biệt là đề án phát triển kinh tế ban đêm trên địa bàn thành phố, trên cơ sở không trái với các cam kết quốc tế của Việt Nam.

Chủ trì, phối hợp với các cơ quan có liên quan xây dựng và trình các cấp có thẩm quyền văn bản sửa đổi, bổ sung hoặc ban hành mới các văn bản (theo thẩm quyền) về quy định hoạt động và quản lý hoạt động vào ban đêm của các loại hình chợ, siêu thị, trung tâm thương mại, cửa hàng tiện lợi, cửa hàng kinh doanh tổng hợp, chuyên doanh.

### ❖ *Bộ Giao thông vận tải*

Chủ trì, phối hợp với các cơ quan, địa phương có liên quan lập kế hoạch và triển khai cải thiện hệ thống giao thông kết nối thuận tiện, đặc biệt là nghiên cứu mở rộng các tuyến và kéo dài thời gian hoạt động của các phương tiện giao thông công cộng ở những địa điểm trọng điểm phù hợp với hoạt động kinh tế du lịch trong bối cảnh mới.

Chủ trì, phối hợp với các cơ quan, địa phương có liên quan thực hiện các giải pháp nhằm tăng cường ứng dụng kinh tế chia sẻ trong hoạt động vận tải, đặc biệt lưu ý đến khung giờ ban đêm.

Tăng cường đầu tư phát triển kết cấu hạ tầng giao thông, nâng cao khả năng kết nối giao thông tới các khu, điểm du lịch. Cải thiện công tác an toàn giao thông, đặc biệt là giao thông đường bộ. Chú trọng công tác chỉnh trang, xây dựng các công viên, không gian công cộng tại các đô thị, khu dân cư.

Khẩn trương trong công tác nghiên cứu, đề xuất mở rộng thí điểm mô hình xe điện vận chuyển khách du lịch theo khu vực trên địa bàn Thủ đô. Trên cơ sở đó, đề xuất mở rộng tuyến đường xe điện hoạt động tại 8 địa điểm, khu du lịch, gồm Vườn quốc gia Ba Vì, Làng cổ Đường Lâm, Chùa Hương, Làng nghề gốm sứ Bát Tràng, Khu du lịch sinh thái xã Hồng Vân ...nhằm thúc đẩy nhu cầu du lịch tại chỗ cho khách nội địa.

### ❖ *Kiến nghị với UBND thành phố Hà Nội*

UBND thành phố phải hiểu được giá trị tiềm ẩn cần đẩy mạnh khai thác cũng như giá trị lũy tiến khi kết nối giữa kinh tế nói chung và kinh tế từ hoạt động du lịch. Vì thế, chính quyền thành phố phải là người tiên phong trong phát triển kinh tế du lịch gắn với đề án phát triển kinh tế ban đêm, lấy du lịch làm động lực phát triển kinh tế đêm. Nghiên cứu và xây dựng mô hình phát triển kinh tế ban đêm phù hợp với lợi thế và điều kiện thực tiễn tại Thủ đô, đặc biệt phù hợp với khả năng xây dựng các cơ sở hạ tầng hỗ trợ, nguồn lực đầu tư và khả năng huy động, thu hút đầu tư ở từng địa điểm du lịch cụ thể.

UBND thành phố Hà Nội nên tham mưu cho Sở du lịch để hoàn thiện cơ sở hạ tầng phục vụ cho kinh tế ban đêm, đầu tư phát triển hỗ trợ các sản phẩm kinh tế đêm, tăng cường xúc tiến quảng bá kinh tế ban đêm; xây dựng kế hoạch triển khai bảo đảm an ninh trật tự, vệ sinh môi trường, an toàn thực phẩm và lực lượng tham gia phục vụ phát triển dịch vụ kinh tế ban đêm... Phải có kế hoạch cũng như quy chế rõ ràng, cụ thể cho cộng đồng tham gia vào phát triển kinh tế du lịch và gắn liền với quyền lợi cũng như trách nhiệm của mỗi cá thể trong đó.

UBND thành phố Hà Nội cần xây dựng và thực thi các chính sách khuyến khích, ưu đãi các doanh nghiệp, hộ kinh doanh tham gia hoạt động kinh tế du lịch thông qua nâng cao năng lực, tạo điều kiện cho các cơ sở kinh doanh du lịch tiếp cận nguồn tài chính chính thức, đặc biệt là vốn tín dụng ngân hàng. Thực hiện hiện đại hóa hệ thống CSLT, hướng tới mục tiêu xây dựng hệ thống CSLT thân thiện với môi trường. Đa dạng hóa các loại hình dịch vụ, nâng cao tính chuyên nghiệp, đổi mới phương thức, phong cách và công nghệ phục vụ.

UBND thành phố Hà Nội nên tiếp tục thu hút mạnh mẽ nguồn lực xã hội đầu tư phát triển hệ thống CSVC kỹ thuật du lịch đảm bảo chất lượng cao, đồng bộ, hài hòa giữa truyền thống và hiện đại; tập trung hoàn thành xây dựng một số dự án tổ hợp vui chơi giải trí đa năng, trung tâm tổ chức hội chợ, triển lãm, hội nghị hiện đại, có quy mô lớn. Đẩy nhanh thủ tục đầu tư dự án bảo tồn, tôn tạo và phát huy giá trị văn hóa lịch sử khu di tích Hoàng thành Thăng Long; dự án bảo tồn, phát triển làng nghề truyền thống kết hợp du lịch tại làng gốm sứ Bát Tràng và tại làng dệt lụa Vạn Phúc... Có cơ chế khuyến khích thu hút đầu tư các dự án Trung tâm mua sắm dành cho khách du lịch; dự án điểm trung chuyển khách phục vụ du lịch; dự án khách sạn - trường học nhằm bổ sung nguồn nhân lực du lịch có chất lượng cao lĩnh vực lưu trú.

Tạo dựng liên kết trong hoạt động vận chuyển khách du lịch, đặc biệt là kết nối ba bên giữa các nhà quản lý, các doanh nghiệp lữ hành, lưu trú, doanh nghiệp vận chuyển (đường không, đường bộ, đường sắt, đường thủy) và các khu, điểm du lịch để tăng tính hấp dẫn, thu hút, đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách du lịch đến với Thủ đô Hà Nội.

#### ❖ Kiến nghị với các hiệp hội

Các hiệp hội du lịch, khách sạn cần tăng thêm tính liên kết với với ngành truyền thông để quảng bá những điểm đến an toàn, mang lại cảm hứng cho người Việt Nam khi đi du lịch Việt Nam. Ngoài ra, để hoạt động lữ hành, khách sạn đạt hiệu quả, các đơn vị phải thực hiện chuyển đổi số, áp dụng công nghệ thông tin vào việc quản lý, thiết kế sản phẩm, marketing và chăm sóc khách hàng... Bên cạnh việc các đơn vị lữ hành, khách sạn liên minh, liên kết, ngành Du lịch cần có sự hỗ trợ của các lĩnh vực khác, như: Y tế, Thông tin và Truyền thông để du lịch Việt Nam phát triển an toàn, hiệu quả.

## **TIỂU KẾT CHƯƠNG 4**

Nội dung chương 4 đã đưa ra một số dự báo xu hướng phát triển của thị trường khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội và định hướng phát triển hoạt động kinh doanh của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội giai đoạn 2021 – 2025. Từ đó, luận án đề xuất ba nhóm giải pháp lớn nhằm hoàn thiện quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội trong thời gian tới. Cụ thể:

- (1) Giải pháp về yếu tố con người trong triển khai CRM
- (2) Giải pháp hoàn thiện quy trình trong triển khai CRM
- (3) Giải pháp hoàn thiện công nghệ trong triển khai CRM

Khuyến nghị với Chính Phủ và các Bộ, Ban, Ngành và UBND thành phố Hà Nội về hoàn thiện một số chính sách, cơ chế nhằm giúp nhằm tạo điều kiện phát triển thị trường kinh doanh khách sạn trên địa bàn Hà Nội.

## KẾT LUẬN

Duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng luôn là mục tiêu hướng đến của tất cả các khách sạn nhằm đạt được hiệu quả kinh doanh và khẳng định vị thế cạnh tranh trên thị trường. Theo đó, CRM luôn là một trong những định hướng phù hợp với mục tiêu, chiến lược kinh doanh của mỗi khách sạn. Do vậy, việc nghiên cứu đề tài “*Quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội*” thực sự có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn, nhằm nâng cao chất lượng mối quan hệ với khách hàng, cải thiện lòng trung thành cũng như tối đa hóa giá trị lâu dài và truyền miệng tích cực của khách hàng.

*Kết quả nghiên cứu của luận án:* Bằng việc kết hợp sử dụng nhiều phương pháp nghiên cứu, luận án đã thực hiện và trả lời được các vấn đề đặt ra như sau:

*Một là*, luận án đã xác định được khung nghiên cứu quy trình CRM với 3 giai đoạn thực hiện trong mối liên hệ với các nhân tố ảnh hưởng và thành phần CRM. Phân tích quy trình được nghiên cứu điển hình với 2 nhóm khách sạn 3 sao và 4,5 trên địa bàn Hà Nội

*Hai là*, nhận diện 6 yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công với 28 biến quan sát, trong đó có 3 biến quan sát được phát hiện mới: Lãnh đạo cấp cao loại bỏ các ràng buộc trong triển khai CRM, Khách sạn có hệ thống đo lường và khen thưởng nhân viên và Hệ thống cập nhật những tiến bộ trong công nghệ. Đây được xem là những đóng góp mới của luận án.

*Ba là*, luận án cũng chỉ ra được mối quan hệ thuận chiều giữa triển khai CRM tới lòng trung thành khách hàng. Lòng trung thành được đo lường bởi 3 biến quan sát: giá trị lâu dài của khách hàng, hành vi mua lặp lại và truyền miệng

*Bốn là*, trên cơ sở các kết quả phân tích định tính và định lượng, luận án đề xuất tập trung vào 3 nhóm giải pháp lớn: ((1) Nhóm giải pháp về yếu tố con người trong triển khai CRM; (2) Giải pháp hoàn thiện quy trình, (3) Giải pháp hoàn thiện công nghệ.

Đồng thời, luận án cũng khuyến nghị với Chính Phủ; các Bộ, Ban, Ngành và UBND thành phố Hà Nội về hoàn thiện một số chính sách, tạo cơ chế nhằm giúp phát triển thị trường khách sạn trong thời gian tới.

*Hạn chế và khuyến nghị hướng nghiên cứu tiếp theo:* Trong phạm vi nghiên cứu, do hạn chế về thời gian cũng như năng lực... nên luận án còn có một số hạn chế:

- Khi phân tích quy trình CRM, luận án chỉ nghiên cứu điển hình trên mẫu là 5 khách sạn được chia làm 2 nhóm: khách sạn 3 sao và nhóm khách sạn 4,5 sao căn cứ trên sự phân loại khách sạn theo phạm vi địa lý và hình thức quản lý. Vì vậy kết



quả nghiên cứu sẽ không tránh khỏi tính tổng quát của toàn bộ dữ liệu về thị trường khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội.

- Nghiên cứu số liệu của luận án chủ yếu tại thời điểm. Bởi việc nghiên cứu dữ liệu theo thời gian là rất khó. Do đó những tác động của CRM theo thời gian cần được đánh giá chính xác hơn.

Điều này mở ra hướng nghiên cứu tiếp theo của NCS là mở rộng mẫu nghiên cứu với căn cứ vào đặc điểm sở hữu (khách sạn nhà nước, liên doanh, vốn đầu tư nước ngoài) để có được kết quả đánh giá một cách rõ ràng hơn; từ đó làm cơ sở để đề xuất các giải pháp cụ thể hơn theo từng nhóm khách sạn.

Các nghiên cứu tiếp theo có thể tiếp cận dữ liệu theo thời gian để đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố đến triển khai CRM thành công và lòng trung thành.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ**  
**LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**  
**CỦA NGHIÊN CỨU SINH**

1. Nguyễn Viết Thái, Bùi Thị Quỳnh Trang (2018), *The application of IDIC Model in customer relationship management at Tourism accommodation Establishment of 3 stars or higher in Viet Nam*, Volum6, number1 April 2018
2. Bùi Thị Quỳnh Trang (2018), *Nâng cao năng lực cạnh tranh cho các cơ sở lưu trú du lịch Việt Nam*, Hội thảo khoa học Quốc Gia, VCCI tháng 12/2018
3. Bùi Thị Quỳnh Trang (2020), *Ảnh hưởng của nhân lực đến quản trị quan hệ khách hàng tại khách sạn trên địa bàn Hà Nội*, Hội thảo khoa học Quốc Gia Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực du lịch trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0
4. Bùi Thị Quỳnh Trang (2020), *Study the impact of customer Experience to loyalty at hotels in Vietnam*, Volum 8, number 2 June 2020.
5. Bùi Thị Quỳnh Trang (2020), *Xây dựng mô hình ảnh hưởng của công nghệ đến triển khai quản trị quan hệ khách hàng trong khách sạn*, Hội thảo khoa học Quốc Gia Phát triển thương mại điện tử Việt Nam trong kỷ nguyên số.
6. Bùi Thị Quỳnh Trang (2020), *Ứng dụng phương pháp IPA để đánh giá hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn*, Hội thảo quốc tế các nhà khoa học trẻ khối kinh tế và kinh doanh

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trương Đình Chiến (2009), *Quản trị quan hệ khách hàng*, Nhà xuất bản Phụ nữ
2. Nguyễn Thanh Bình (2012), “Thực tiễn ứng dụng quản trị quan hệ khách hàng tại các cơ sở lưu trú du lịch ở Việt Nam”, *tạp chí Quản trị quan hệ khách hàng, lý thuyết và thực tiễn ứng dụng ở Việt Nam*, Trường Đại Học Kinh Tế Quốc Dân.
3. Nguyễn Thị Nguyên Hồng, (2014), *Quản trị dịch vụ*, NXB Thống Kê.
4. Nguyễn Văn Mạnh, Hoàng Thị Lan Hương (2013), *Quản trị kinh doanh khách sạn*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc Dân
5. Phan Thị Thu Hoài, 2010. Quản trị quan hệ khách hàng trong kinh doanh thương mại bán lẻ. *Tạp chí Khoa học Thương mại*, 37
6. Nguyễn Hoài Long (2013), *Quản trị quan hệ khách hàng trong kinh doanh bảo hiểm vật chất xe cơ giới tại các doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam*, luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân
7. Luật Du lịch (2017), Luật số 09/2017/QH14 do Quốc hội ban hành
8. Đỗ Giang Nam (2015), *Nghiên cứu mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp phục vụ cho quản trị quan hệ khách hàng tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*, luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế quốc dân
9. Tiêu chuẩn quốc gia TCVN 4391:2015, Khách sạn – xếp hạng, Tổng cục Du lịch biên soạn, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch đề nghị, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng thẩm định, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố.
10. Thông tư số 88/2008/TT-BVHTTDL (2008), hướng dẫn thực hiện nghị định số 92/2007/NĐ-CP ngày 01 tháng 6 năm 2007 của Chính Phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật du lịch về lưu trú du lịch.
11. Nguyễn Văn Thủy (2015), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Hội thảo quốc gia lần thứ XVIII: *Một số vấn đề chọn lọc của Công nghệ thông tin và truyền thông-TP HCM*, 05-06/11
12. Nguyễn Văn Thủy (2015), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*, luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân
13. Lê Thị Thu Trang, Lưu Tiến Thuận, (2017), Tác động của quản trị quan hệ khách hàng đến sự hài lòng của khách hàng trên thị trường bán lẻ hiện đại tạo thành phố Cần Thơ, *Tạp chí Khoa học trường đại học Cần Thơ*, Tập 48, Phần D, tr54-65
14. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích nghiên cứu dữ liệu với SPSS*, Nxb Hồng Đức

15. 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
16. 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
17. 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 context", *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158-190
18. Alamgir, M., & Shasuddoha, M (2015), "Customer relationship management success factors: An exploratory study", *Ecoforum*, 4(6) 52-58.
19. Ali và Alshawhi (2003), "Investigating the impact of cross-cultural on CRM implementation: a comparative study", *National University of Ireland*, Galway, Ireland
20. Alt & Puschman (2004), "Successful practices in customer relationship management", *Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Print ISBN:0-7695-2056-1
21. Amoako, G. K., Arthur, E., Bandoh, 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.
22. Anderson và Weitz (1989), "Determinants of continuity in conventional industrial Industrial channel dyad", *Marketing Science*, 8(Fall), 310-323
23. Arab và cộng sự (2010), "An overview of success factors for CRM", *EEE International Conference on Information and Financial Engineering*
24. Arndt (1979), "Toward a concept of domesticated markets", *Journal of marketing*
25. Baker, M. J., Buttery, E., & Richter-Buttery, E (1998), "Relationship marketing in three dimensions", *Journal of Interactive Marketing*, 12(4), 47-62
26. Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*
27. Berry, Leonard (1983), *Relation management*, Hiệp hội marketing Hoa Kỳ.
28. 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

29. Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006), "CRM implementation effectiveness issues and insights", *Journal of Service Research*, 9(2), 184-194.
30. Bowen và Shoemaker (1998), "Hospitality marketing research: A content analysis and implications for future research", *International Journal of Hospitality Management*, Volume 17, Issue 2, 1 June 1998, Pages 125-144
31. Bowie, D., & Buttle, F. (2004), "Hospitality marketing: An introduction". *Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann*
32. Budiono Hardjono và Lai Pooi San (2017), "Customer Relationship Management Implementation and its Implication to Customer Loyalty in Hospitality Industry", *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol.8, No.1, 92-107,
33. Bukola và cộng sự (2019), "Customer Relationship Management and Small and Medium Enterprises Performance: Pragmatic Evidence from Oyo State, Nigeria", *Asian Journal of Education and Social Studies*, Page 1-9
34. Bull, C (2003), "Strategic issues in customer relationship management", *Business Process management Journal*, pp 107-125
35. Buttle, F., (1998), "Word of mouth: understanding and managing referral marketing". *Journal of strategic marketing*.
36. Buttle, F (2009), "customer relationship management: Concepts and tools", *Oxford Elsevier Butterworth – Heinemann*.
37. Cao, Y., & Gruca, T. S, (2005), "Reducing adverse selection through customer relationship management", *Journal of Marketing*
38. Chaudhuri, A., and Holbrook, M. B, (1999), "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty", *The Journal of Marketing*
39. Chahal, H., & Kumari, N. (2011), "Evaluating customer relationship dynamics in healthcare sector through indoor patients' judgement", *Management Research Review*, 34(6), 626-648.
40. Chalmers (2006), "Methodology for customer relationship management", *Journal of Systems and Software*, Volume 79, Issue 7, Pages 1015-1024
41. Chen I.J and Popovich. K & Chin (2003), "Understanding Customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process management Journal*,
42. Chiu, H.-C., Hsieh, Y.-C., Li, Y.-C., & Lee, M. (2005), "Relationship marketing and consumer switching behavior", *Journal of Business Research*, 58(12), 1681-1689.

43. Choi Sang Long, Raha Khalafinezhad, Wan Khairuzzaman Wan Ismail<sup>2</sup> & Siti Zaleha Abd Rasid, (2013), "Impact of CRM Factors on Customer Satisfaction and Loyalty", *Canadian Center of Science and Education*.
44. Choi, T. Y., & Chu, R. (2001), "Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*
45. Coltman T., Devinney T. M. and Midgley D. F, (2011), "Customer relationship management and firm performance", *Journal of information technology*, 205-219.
46. Croteau và Li (2003), "Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives", *Revue Canadienne des Sciences*
47. Davids, M. (1999), "How to avoid the 10 biggest mistakes in CRM", *Journal of Business Strategy*, 20(6), 22-26.
48. Devinney và Midgley (2011), "Customer relationship management and firm performance", *Journal of Information Technology*, 205–219.
49. Dick, A. S., & Basu, K. (1994), "Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*
50. Dwyer, F Robert, Paul H Schurr and Sejo Oh (1987), "Developing buyer-seller relationship", *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
51. Eccles, R.G. Jr and Philip, J.P.(1992), "Creating a comprehensive performance measurement system", *Management Accounting*, Vol. 74 No. 4, pp. 41- 4.
52. Egan, John (2001), "Relationship Marketing", *Prentice Hall Harvard Business*
53. Elizabeth Wellington (2017), "Environmental reservoirs of pathogenic mycobacteria across the Ethiopian biogeographical landscape", *PLoS ONE* 12(3): e0173811.
54. Evans và Laskin (1994), "The relationship marketing process: A conceptualization and application", *Industrial Marketing Management*, Volume 23, Issue 5, Pages 439-452
55. 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
56. Forss, B. & Stone, M. (2001), "Successful customer Relationship marketing", *International Journal of Scientific and Engineering Research*
57. Franka Piskar và Armand Faganel (2009), "A Successful CRM Implementation Project in a Service Company: Case Study, Faculty of Management", *University of Primorska*, Cankarjeva 5, 6104 Koper, Slovenia,
58. Greenberg, P (2004), "CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customer in Internet Real Time", Berkeley, CA

59. Geigenmüller, A., Ata, U. Z., & Toker, A. (2012), "The effect of CRM adoption in business-to-business markets", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(6), 497-518
60. Gronroos, Christian, 1990a, "Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition", Lexington, Mass: Lexington
61. Gummesson Evert (1996), "Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis, *European Journal of Marketing*", Vol. 30 Issue: 2, pp.31-44
62. Gwinner et al (1998), "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*
63. Halawi, L. A., Aronson, J. E., & McCarthy, R. V (2005), "Resource-based view of knowledge management for competitive advantage", *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2).
64. Hart và Johnson (1999), "Growing the Trust Relationship", School of Hotel Administration.
65. Heide and John, (1990), "Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships", *Journal of marketing Research*
66. Hewson, W, (2002), "Outsourced CRM: Why it will increasingly rely on application service providers", *J Direct Data Digit Mark*, Pract 3, 230-242
67. 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
68. Iriana, R., & Buttle, F. (2007), "Strategic, operational, and analytical customer relationship management: Attributes and measures", *Journal of Relationship Marketing*, 5(4), 23-42.
69. Jame G. Barnes, (1994), "Close to the customer: but is it really a relationship?", *Journal of Marketing Management*.
70. Janet Wong (2010), "Is there a suitable CRM framework to evaluate the effectiveness of CRM practices in the Singapore hotel industry?", *Professional Papers*, and Capstones, pp 711.
71. Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P (2005), "The role of relational information processes and technology use in customer relationship management", *Journal of Marketing*, 69(4), 177-192.
72. John Czepiel (1990), "Service encounters and service relationships: Implications for research", *Journal of Business Research*, Volume 20, Issue 1

73. Johanson và Mattsson (1987), "Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach", *International Studies of Management & Organization*.
74. 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
75. Kale (2004), "CRM failure and the seven deadly sins", *Marketing management*
76. Keramati, A., Mehrabi, H., & Mojir, N. (2010), "A process oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: an empirical investigation", *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1170-1185.
77. Khalili, M.M.R. (2005), "Market Orientation, relationship Marketing Environmental Factors And Business Performance: A Study In Malaysian Services Organizations", Universiti Sains Malaysia
78. Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003), "A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard", *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), 5-19.
79. King, F. K., & Burgess, T. F. (2008), "Understanding success and failure in customer relationship management", *Industrial Marketing Management*, 421-431.
80. Krasnikov, A., Jayachandran, S., & Kumar, V. (2009), "The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: Evidence from the US commercial banking industry", *Asian Social Science*, Vol. 10, No. 9; 61-76.
81. Law, A. K. Y., Ennew, C. T., & Mitussis, D (2013), "Adoption of customer relationship management in the service sector and its impact on performance", *Journal of Relationship Marketing*, 12(4), 301-330.
82. Liljander và Strandvik, (1995), "The nature of customer relationships in services", *Advances in Services Marketing and Management*
83. Litvin và cộng sự (2008), "Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management", *Tourism Management*, Volume 29, Issue 3, June 2008, Pages 458-468
84. Lo, A. S., Stalcup, L. D., & Lee, A. (2010), "Customer relationship management for hotels in Hong-Kong", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 139-159.
85. Luck, D., & Lancaster, G (2003), "E-CRM: Customer relationship marketing in the hotel industry", *Managerial Auditing Journal*, 18(3), 213-231.
86. MacMillan, K., Money, K., Money, A., & Downing, S (2004), "Relationship marketing in the not-for-profit sector: An extension and



- application of the commitment-trust theory”, *Journal of Business Research*, 8:38-43
87. Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C (2007), “Critical success factors for a customer relationship management strategy”, *Information and Software Technology*, 49(8), 913-945.
  88. Mohammad Almotairi (2008), “CRM success factors taxonomy”, Brunel University
  89. Nastaran Mohammadhossein, Dr. Nor Hidayati Zakaria, “CRM Benefits for Customers: Literature Review (2005-2012)”, *International Journal of Engineering Research and Applications*, Vol. 2, Issue 6, pp. 1578-1586
  90. Nicolaou & Somnath Bhattacharya (2006), :Organizational performance effects of ERP systems usage: The impact of post-implementation changes”, *International Journal of Accounting Information Systems*, Volume 7, Issue 1, March 2006, Pages 18-35
  91. Noordewier et al (1990), “Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships”, *Journal of marketing*, Vol. 3, Issue 6
  92. Oliver, R. L (1999), “Whence consumer loyalty?”, *the Journal of Marketing*, 40(4), 346-458
  93. O'Reilly và Paper (2012), “International Migration and Social Theory”, *Macmillan International Higher Education*, Vol. 2, Issue 4
  94. Padilla-Meléndez, A., & Garrido-Moreno, A (2013), “Customer relationship management in hotels: Examining critical success factors”, *Current Issues in Tourism*, 1-10
  95. Parvatiyar và Sheth (2000), “Relationship marketing is a marketing orientation that seeks to develop close interactions with selected”, Hoserin bidgoli.
  96. Parvatiyar, A. & Sheth (2002), “Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline”, *Journal of Economic and Social Research*, Vol.3, No.2.
  97. Parimal H. Vyas, Priti Nigam, Neha R. Tiwari, (2011), “An emperical study of customer relationship management practices in selected hotels of Vadodara”, 204 - 221
  98. Payne, A, & Frow, P. (2005), “A strategic Framework for customer relationship management”, *Journal of Marketing*, Vol.3, No.6.
  99. Peppard, J (2000), “customer relationship management (CRM) in financial service”, *European management Journal*, Vol. 2, Issue 5

100. Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (1999), "Is your company ready for one-to-one Marketing", *Harvard Business Review*, pp112 - 124
101. 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
102. 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.
103. Rakiki et al (2018), "Factors affecting small and medium family businesses' internationalisation in Saudi Arabia", *International Journal of Islamic Marketing and Branding*, Vol. 1, Issue 4
104. Ramasesha, B., & et.al (2006), "Issues and perspective in global customer relationship management", *Journal of Service Research*, Vol. 9, No.2
105. 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
106. Robbin (2000), "We the People: One Nation, a Multicultural Societ, School of Library and Information Science", Indiana University, Bloomington,
107. Roh và cộng sự (2005), "The priority factor model for customer relationship management system success", *Expert Systems with Applications*, 28 (2005) 641–654
108. Ryals & Payne (2003), "Making Customers Pay: Measuring and managing customer risks and returns", *Journal of strategic Marketing*, Vol. 8, No.2
109. Ryals, L. (2005), *Making customer relationship management work: The measurement and profitable management of customer relationships*, Journal of Marketing, Vol.6, No.4
110. Sarmaniotis, C., Assimakopoulos, C., & Papaioannou, E. (2013), "Successful implementation of CRM in luxury hotels: Determinants and measurements", *EuroMed Journal of Business*, 8(2), 134-153
111. Sigala, M. (2005), "Integrating customer relationship management in hotel operations: Managerial and operational implications", *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 391-413.
112. Simachew Zeleke, A. Prabhu Kumar, (2020), "The effect of customer relationship management on customer satisfaction: Empirical evidence from star rated hotels in Amhara region, Ethiopia", *International Journal of Management*, 11 (5), 2020, pp. 550-567

113. Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B. & Yim, F. H.K. (2005), "CRM: conceptualization and scale development", *European Journal of Marketing*, 39(11), 1264-1290.
114. Shawn Grimsley and Steven Scalia (2003), "Customer Relations: Definition & Concept", <https://study.com/academy/lesson/customer...>
115. Shirin, A., & Puth, G. (2011), "Customer satisfaction, brand trust and variety seeking as determinants of brand loyalty", *African Journal of Business Management*, Vol.8, No2
116. Sherif và Newby (2007), "Strategies for successful CRM implementation", *Information Management & Computer Security*, Vol. 15 No. 2, pp. 102-115
117. Shrivastava, S. & Kale, S. H. (2003), "Philosophizing on the elusiveness of relationship marketing theory in consumer markets: A case for reassessing ontological and epistemological assumptions", *Australasian Marketing Journal*, 11(3), 61-71
118. Smith, H. A., & McKeen, J. D. (2005), "Developments in practice XVIII-customer knowledge management: adding value for our customers", *Communications of the Association for Information Systems*, 16(36), 743-75
119. Srivastava, R., Shervani, T. & Fahey, L. (1999), "Marketing business processes and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing", *Journal of Marketing*, 63(4\_suppl1), 168-179
120. Starkey M, Woodcock N (2002), "CRM Systems: Necessary, but not sufficient. Reap the benefit of customer management", *The Journal of Database Marketing*, 68-92
121. Stone, M. and Findlay, G. (2001), "Data chaos-A court case waiting to Happen", *Int.J. of Customer Relationship Mangement*, 377-391
122. Stringam, B. B., & Gerdes Jr, J. (2010), "An analysis of word-of-mouth ratings and guest comments of online hotel distribution sites", *Journal of Hospitality Marketing & management*, 19(7), 773-796.
123. Swift, R. S. (2001), "Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies", *Prentice Hall Professional*, Vol. 9, No.2
124. Tauseef Ahmad (2012), "Impact of Customer Relationship Management of Hotel: A Case study Umaid Bhwan", *Asian Journal of Finance & Accounting*, Vol. 4, No. 1, 118 – 131
125. Vijay Pal Dhaka và Pooja Nahar (2014), "A Review-: Benefits and Critical Factors of Customer Relationship Management", *Global Journal of Computer Science and Technology*, [S.l.], sep. 2014. ISSN 0975-4172.

126. Veronica Liljander, Inger Roos (2002), "Emotions in service satisfaction", *International Journal of Service Industry Management*
127. Wang, F., & Feng, H. (2012), "Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences", *Management Decision*, 50(1), 115-129.
128. Wang, S. W (2014), "The moderating effects of involvement with respect to customer relationship management of the airline sector", *Journal of Air Transport Management*, 35, 57-63.
129. W. Brenner et al (2005 ), "Knowledge management capabilities in CRM: Making knowledge for, from and about customers work" , *Association of Information Systems (AIS)*.
130. Wu, S. I., & Li, P. C. (2011), "The relationship between CRM, RQ and CLV based on different hotel preference", *International Journal of Hospitality Management*.
131. Wu, S. I., & Lu, C. L. (2012), "The relationship between CRM, RM, and business performance: A case study of the hotel industry in Taiwan", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31, 276-285.
132. Wilson (1995), "Detecting influential observations in data envelopment analysis", *Journal of productivity analysis*
133. Yim và cộng sự (2004), "Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume 24, 2004 - Issue 4
134. 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.
135. Zikmund, W. G., McLeod, R., & Gilbert, F. W (2003), "Customer relationship management: Integrating marketing strategy and information technology", Great Britain

## **PHỤ LỤC**

**PHỤ LỤC 1: BIÊN BẢN PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA**

**PHỤ LỤC 2: DANH SÁCH CHUYÊN GIA**

**PHỤ LỤC 3: BẢNG HỎI SƠ BỘ**

**PHỤ LỤC 4: PHIẾU KHẢO SÁT DOANH NGHIỆP – TIẾNG VIỆT**

**PHỤ LỤC 5: PHIẾU KHẢO SÁT DOANH NGHIỆP – TIẾNG ANH**

**PHỤ LỤC 6: PHỎNG VẤN SÂU VỚI NHÀ QUẢN LÝ**

**PHỤ LỤC 7: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KIỂM ĐỊNH**

**PHỤ LỤC 8: DANH SÁCH CÁC KHÁCH SẠN 3 – 5 SAO TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI**

## PHỤ LỤC 1: PHIẾU PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

### PHIẾU PHỎNG VẤN SÂU

#### A. GIỚI THIỆU

Tôi tên là Bùi Thị Quỳnh Trang, hiện đang công tác tại Bộ môn Marketing Du lịch, Khoa Khách sạn - Du lịch, Trường Đại học Thương mại. Hiện tại, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu của luận án tiến sĩ kinh tế: “*Quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 -5 sao trên địa bàn Hà Nội*”, có một số nội dung trong nghiên cứu cần được tham vấn các chuyên gia để kết quả nghiên cứu có ý nghĩa cao hơn cả về lý luận và thực tiễn. Nội dung khảo sát này chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học và từ đó làm cơ sở để xác định các nội dung và khung nghiên cứu về hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội.

#### **Thông tin người được phỏng vấn:**

Chức vụ: .....

Chức danh: .....

Kinh nghiệm công tác: .....

#### B. PHẦN NỘI DUNG

Thưa quý ông/bà, qua quá trình nghiên cứu tài liệu, tác giả đã đề xuất mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và lòng trung thành với 6 nhóm yếu tố bao gồm: (1) Cam kết lãnh đạo cấp cao; (2) chiến lược CRM; (3) Quy trình kinh doanh; (4) văn hóa khách sạn; (5) Hạ tầng công nghệ và (6) cơ sở dữ liệu.

Với mục tiêu nghiên cứu để khám phá, điều chỉnh và bổ sung vào mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và lòng trung thành, nghiên cứu được thực hiện nhằm đề xuất một mô hình điều chỉnh nhằm nâng cao khả năng ứng dụng cho các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội.

Do vậy, trong buổi thảo luận hôm nay, chúng ta sẽ tập trung trao đổi về nội dung các thành phần của từng yếu tố ảnh hưởng tới triển khai CRM thành công và lòng trung thành. Ý kiến đóng góp của quý ông/bà sẽ giúp các thành phần này gắn liền với thực tiễn tại các khách sạn.

#### **Câu hỏi 1: Xác định các thành phần của lòng trung thành và triển khai CRM thành công trong khách sạn**

Ông/bà có nhận xét gì về các thành phần đo lường lòng trung thành và triển khai CRM thành công? Ông/bà có bổ sung hay điều chỉnh thành phần nào không?

*Các thành phần đo lường lòng trung thành:*

- (1) Hành vi mua lặp lại (RP)
- (2) Truyền miệng (WOM)
- (3) Giá trị lâu dài của khách hàng (CLV)

*Các thành phần đo lường triển khai CRM thành công:*

- (1) Giảm chi phí
- (2) Tăng sự hài lòng khách hàng
- (3) Gia tăng lợi nhuận từ khách hàng
- (4) Tương tác hiệu quả hơn

**Câu hỏi 2: Xác định các thành phần của các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai CRM thành công và lòng trung thành khách hàng trong khách sạn**

**1. Cam kết của lãnh đạo cấp cao**

*Ông/bà có nhận xét gì về các thành phần đo lường Cam kết của lãnh đạo cấp cao?*

*Ông/bà có bổ sung hay điều chỉnh thành phần nào không?*

- Lãnh đạo cấp cao tham gia chỉ đạo, điều hành triển khai CRM
- Lãnh đạo cấp cao nhận thức được về mối liên hệ giữa tầm nhìn, nhiệm vụ và chiến lược CRM
- Lãnh đạo cấp cao cung cấp các nguồn lực và ngân sách cần thiết triển khai CRM

**2. Chiến lược CRM**

*Ông/bà có nhận xét gì về các thành phần đo lường Chiến lược CRM ? Ông/bà có*

*bổ sung hay điều chỉnh thành phần nào không?*

- Chiến lược CRM thể hiện định hướng khách hàng
- Chiến lược CRM xác định rõ ràng, đầy đủ các mục tiêu
- Chiến lược CRM cần được xây dựng và phát triển dựa trên chiến lược kinh doanh
- Chiến lược CRM được truyền thông đến các bộ phận

**3. Quy trình kinh doanh**

*Ông/bà có nhận xét gì về các thành phần đo lường Quy trình kinh doanh? Ông/bà*

*có bổ sung hay điều chỉnh thành phần nào không?*

- Thay đổi quy trình kinh doanh lấy khách hàng làm trung tâm
- Quy trình kinh doanh được thiết kế tự động hóa
- Quy trình kinh doanh được thiết kế nhất quán trên tất cả các kênh tương tác với khách hàng
- Quy trình kinh doanh liên quan đến tương tác với khách hàng được phân tích và đánh giá

**4. Văn hóa doanh nghiệp**

*Ông/bà có nhận xét gì về các thành phần đo lường Văn hóa khách sạn? Ông/bà có*

*bổ sung hay điều chỉnh thành phần nào không?*

- Sự nhận thức của nhân viên về tầm quan trọng của triển khai CRM
- Các bộ phận trong khách sạn đều hướng đến mục tiêu chung khi triển khai CRM.
- Quy trình phối hợp giữa các bộ phận trong khách sạn được quy định đầy đủ
- Sự hợp tác của nhân viên giữa các bộ phận trong quá trình triển khai
- Sự sẵn sàng tham gia của nhân viên trong quá trình triển khai CRM được quan tâm

#### 5. Hạ tầng công nghệ

*Ông/bà có nhận xét gì về các thành phần đo lường Hạ tầng công nghệ? Ông/bà có bổ sung hay điều chỉnh thành phần nào không?*

- Hệ thống phần cứng phù hợp
- Hệ thống phần mềm tùy chỉnh
- Hệ thống lưu trữ dữ liệu có tính bảo mật cao
- Hệ thống khai thác dữ liệu đồng bộ
- Công cụ phân tích dữ liệu hiện đại.

#### 6. Cơ sở dữ liệu

*Ông/bà có nhận xét gì về các thành phần đo lường Cơ sở dữ liệu? Ông/bà có bổ sung hay điều chỉnh thành phần nào không?*

- Dữ liệu được thu thập đầy đủ và phù hợp
- Dữ liệu được cập nhật thường xuyên vào kho CSDL
- Dữ liệu được chia sẻ đồng bộ tới các bộ phận
- Phương thức quản lý CSDL hiệu quả

Các ý kiến đóng góp khác

.....

.....

.....

Cảm ơn các ý kiến đóng góp của Ông/bà



## PHỤ LỤC 2

### DANH SÁCH CHUYÊN GIA

STT	Chuyên gia	Giới tính	Đơn vị	Học vấn	Kinh nghiệm
1	Chuyên gia 1	Nữ	Khoa Khách sạn - Du lịch, Đại học Thương mại	PGS.TS	31
2	Chuyên gia 2	Nam	Khoa Khách sạn - Du lịch, Đại học Thương mại	PGS.TS	41
3	Chuyên gia 3	Nam	Khoa Marketing Đại học Thương mại	PGS.TS	28
4	Chuyên gia 4	Nữ	Khoa Khách sạn - Du lịch, Đại học Thương mại	TS	21
5.	Chuyên gia 5	Nữ	Khoa Quản trị kinh doanh, Đại học Thương mại	TS	31
6.	Chuyên gia 6	Nam	Đại học Ngoại Thương	PGS	33
7.	Chuyên gia 7	Nữ	Khách Sạn Lotte	ThS	20
8.	Chuyên gia 8	Nữ	Khách sạn Daewoo	ThS	17
9.	Chuyên gia 9	Nữ	Khác sạn Wyndham	ThS	4
10.	Chuyên gia 10	Nữ	Khách sạn Mường Thanh Centre	ThS	11
11.	Chuyên gia 11	Nữ	Khách sạn 123 hanoi Hotel	CN	5
12.	Chuyên gia 12	Nam	Khách sạn Grandiose hotel	ThS	8
13.	Chuyên gia 13	Nam	Khách sạn Royal Gate	CN	3,5
14.	Chuyên gia 14	Nữ	Khách sạn Golden Silk Botique	CN	4
15	Chuyên gia 15	Nam	Khách sạn Mường Thanh Grand	CN	10

**PHỤ LỤC 3**  
**PHIẾU KHẢO SÁT DOANH NGHIỆP VỀ NỘI DUNG HOẠT ĐỘNG**  
**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA CÁC KHÁCH SẠN 3 – 5 SAO**  
**(MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA SƠ BỘ)**

**A. GIỚI THIỆU**

Kính chào Quý Ông/bà! Tôi tên là Bùi Thị Quỳnh Trang, hiện đang công tác tại Bộ môn Marketing Du lịch, Khoa Khách sạn - Du lịch, Trường Đại học Thương mại. Hiện tại, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu của luận án tiến sĩ kinh tế: “*Quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 -5 sao trên địa bàn Hà Nội*”. Sự thành công của nghiên cứu phụ thuộc rất lớn vào ý kiến của Quý Ông/bà. Vì vậy tôi rất mong nhận được sự hỗ trợ của quý Ông/bà bằng cách trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát này. Tôi xin cam kết các ý kiến của Ông/bà chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học.

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của quý Ông/bà!

**B. PHẦN CÂU HỎI ĐIỀU TRA**

1. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau đây về *Cam kết của lãnh đạo cấp cao* trong triển khai CRM tại khách sạn mà Ông/bà đang làm việc?

**(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến, 4-Đồng ý, 5-Rất đồng ý)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Lãnh đạo cấp cao của khách sạn trực tiếp chỉ đạo, điều hành quá trình triển khai CRM					
2	Lãnh đạo cấp cao của khách sạn có tầm nhìn tốt về triển khai CRM					
3	Lãnh đạo cấp cao của khách sạn sẵn sàng cung cấp các nguồn lực và ngân sách cần thiết triển khai CRM					
4	Lãnh đạo cấp cao của khách sạn sẵn sàng hỗ trợ, xử lý, loại bỏ các ràng buộc trong triển khai CRM					

2. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau đây về thực trạng *Chiến lược CRM* tại khách sạn mà Ông/bà đang làm việc?

**(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến, 4-Đồng ý, 5-Rất đồng ý)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Chiến lược CRM của khách sạn chúng tôi thể hiện định hướng khách hàng lấy khách hàng làm trung tâm					
2	Chiến lược CRM của khách sạn chúng tôi luôn xác định rõ ràng, đầy đủ các mục tiêu					
3	Chiến lược CRM của khách sạn chúng tôi được xây dựng dựa trên chiến lược kinh doanh					
4	Chiến lược CRM của khách sạn chúng tôi được truyền thông đến các bộ phận					

3. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau đây về thực trạng *Quy trình kinh doanh* trong triển khai CRM tại khách sạn mà Ông/bà đang làm việc?

**(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến, 4-Đồng ý, 5-Rất đồng ý)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Quy trình kinh doanh của khách sạn chúng tôi được tái cấu trúc theo định hướng lấy khách hàng làm trung tâm					
2	Quy trình kinh doanh của khách sạn chúng tôi được thiết kế tự động hóa					
3	Quy trình kinh doanh của khách sạn chúng tôi được thiết kế nhất quán trên tất cả các kênh tương tác với khách hàng					
4	Quy trình kinh doanh của khách sạn chúng tôi liên quan đến tương tác với khách hàng của khách sạn được phân tích và đánh giá					

4. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau đây về thực trạng *Văn hóa doanh nghiệp* trong triển khai CRM tại khách sạn mà Ông/bà đang làm việc?

**(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến, 4-Đồng ý, 5-Rất đồng ý)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Trong khách sạn của chúng tôi, đội ngũ nhân viên luôn nhận thức rõ được tầm quan trọng của triển khai CRM					
2	Trong khách sạn của chúng tôi, các bộ phận đều hướng đến mục tiêu chung khi triển khai CRM.					
3	Trong khách sạn của chúng tôi, quy trình phối hợp giữa các bộ phận trong khách sạn được quy định đầy đủ, rõ ràng					
4	Trong khách sạn của chúng tôi, nhân viên giữa các bộ phận luôn hợp tác trong quá trình triển khai CRM					
5	Trong khách sạn của chúng tôi, nhân viên sẵn sàng tham gia vào quá trình triển khai CRM					
6	Trong khách sạn của chúng tôi luôn có hệ thống đo lường và khen thưởng nhân viên kịp thời					

5. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau đây về thực trạng *Hạ tầng công nghệ* tại khách sạn mà Ông/bà đang làm việc?

**(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến, 4-Đồng ý, 5-Rất đồng ý)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Khách sạn chúng tôi có phần cứng (hệ thống máy tính) phù hợp để phục vụ khách hàng của mình					
2	Khách sạn chúng tôi có phần mềm phù hợp để phục vụ khách hàng của mình					
3	Khách sạn chúng tôi có hệ thống lưu trữ dữ liệu có tính bảo mật cao					
4	Khách sạn chúng tôi có hệ thống khai thác dữ liệu đồng bộ					
5	Khách sạn chúng tôi có công cụ phân tích dữ liệu hiện đại.					
6	Khách sạn chúng tôi có hệ thống cập nhật những tiến bộ trong công nghệ					

6. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau đây về thực trạng *Cơ sở dữ liệu* trong triển khai CRM tại khách sạn mà Ông/bà đang làm việc?

**(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến, 4-Đồng ý, 5-Rất đồng ý)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Dữ liệu khách hàng của khách sạn chúng tôi được thu thập đầy đủ và phù hợp					
2	Dữ liệu khách hàng của khách sạn được cập nhật thường xuyên vào kho CSDL					
3	Dữ liệu khách hàng của khách sạn được chia sẻ đồng bộ tới các bộ phận					
4	Khách sạn chúng tôi có phương thức quản lý CSDL hiệu quả					

7. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau đây về *Kết quả triển khai CRM thành công* tại khách sạn mà Ông/bà đang làm việc?

**(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến, 4-Đồng ý, 5-Rất đồng ý)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi tiết kiệm chi phí					
2	Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi gia tăng sự hài lòng khách hàng					
3	Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi gia tăng lợi nhuận từ khách hàng					
4	Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi tương tác với khách hàng hiệu quả hơn					

8. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau đây về *Lòng trung thành khách hàng* tại khách sạn mà Ông/bà đang làm việc?

**(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến, 4-Đồng ý, 5-Rất đồng ý)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi gia tăng số lần mua của khách hàng					
2	Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi gia tăng tỷ lệ truyền miệng tích cực của khách hàng					
3	Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi cải thiện giá trị lâu dài của khách hàng					

**C. PHẦN THÔNG TIN CÁ NHÂN**

Xin vui lòng cho biết đôi nét về thông tin cá nhân của quý Ông/bà!

**1. Giới tính**☐ Nam☐ Nữ**2. Tuổi**☐ Dưới 26 tuổi☐ 26 đến 35 tuổi☐ 36 đến 45 tuổi☐ Trên 45 tuổi**3. Trình độ học vấn**☐ Trung cấp☐ Cao đẳng☐ Đại học☐ Sau đại học**4. Thời gian công tác tại Khách sạn?**☐ Dưới 5 năm☐ 5 đến 10 năm☐ 10 đến 15 năm☐ Trên 15 năm**5. Khách sạn công tác tiêu chuẩn mấy sao?**☐ 3sao☐ 4 sao☐ 5 sao**6. Vị trí công tác?.....****7. Thu nhập bình quân/tháng?**☐ Dưới 10 triệu☐ 10 đến 15 triệu☐ 15 đến 20 triệu☐ Trên 20 triệu

***Chân thành cảm ơn sự hợp tác của quý Ông/bà!***

## PHỤ LỤC 4

### PHIẾU KHẢO SÁT DOANH NGHIỆP VỀ NỘI DUNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA CÁC KHÁCH SẠN 3 – 5 SAO

#### A. GIỚI THIỆU

Kính chào Quý Ông/bà! Tôi tên là Bùi Thị Quỳnh Trang, hiện đang công tác tại Bộ môn Marketing Du lịch, Khoa Khách sạn - Du lịch, Trường Đại học Thương mại. Hiện tại, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu của luận án tiến sĩ kinh tế: “*Quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 -5 sao trên địa bàn Hà Nội*”. Sự thành công của nghiên cứu phụ thuộc rất lớn vào ý kiến của Quý Ông/bà. Vì vậy tôi rất mong nhận được sự hỗ trợ của quý Ông/bà bằng cách trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát này. Tôi xin cam kết các ý kiến của Ông/bà chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học.

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của quý Ông/bà!

#### B. PHẦN CÂU HỎI ĐIỀU TRA

1. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau đây về *Cam kết của lãnh đạo cấp cao* trong triển khai CRM tại khách sạn mà Ông/bà đang làm việc?

(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến, 4-Đồng ý, 5-Rất đồng ý)

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Lãnh đạo cấp cao của khách sạn trực tiếp chỉ đạo, điều hành quá trình triển khai CRM					
2	Lãnh đạo cấp cao của khách sạn có tầm nhìn tốt về triển khai CRM					
3	Lãnh đạo cấp cao của khách sạn sẵn sàng cung cấp các nguồn lực và ngân sách cần thiết triển khai CRM					
4	Lãnh đạo cấp cao của khách sạn sẵn sàng hỗ trợ, xử lý, loại bỏ các ràng buộc trong triển khai CRM					

2. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau đây về thực trạng *Chiến lược CRM* tại khách sạn mà Ông/bà đang làm việc?

**(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến, 4-Đồng ý, 5-Rất đồng ý)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Chiến lược CRM của khách sạn chúng tôi thể hiện định hướng khách hàng lấy khách hàng làm trung tâm					
2	Chiến lược CRM của khách sạn chúng tôi luôn xác định rõ ràng, đầy đủ các mục tiêu					
3	Chiến lược CRM của khách sạn chúng tôi được xây dựng dựa trên chiến lược kinh doanh					
4	Chiến lược CRM của khách sạn chúng tôi được truyền thông đến các bộ phận					

3. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau đây về thực trạng *Quy trình kinh doanh* trong triển khai CRM tại khách sạn mà Ông/bà đang làm việc?

**(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến, 4-Đồng ý, 5-Rất đồng ý)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Quy trình kinh doanh của khách sạn chúng tôi được tái cấu trúc theo định hướng lấy khách hàng làm trung tâm					
2	Quy trình kinh doanh của khách sạn chúng tôi được thiết kế tự động hóa					
3	Quy trình kinh doanh của khách sạn chúng tôi được thiết kế nhất quán trên tất cả các kênh tương tác với khách hàng					
4	Quy trình kinh doanh của khách sạn chúng tôi liên quan đến tương tác với khách hàng của khách sạn được phân tích và đánh giá					



4. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau đây về thực trạng *Văn hóa doanh nghiệp* trong triển khai CRM tại khách sạn mà Ông/bà đang làm việc?

**(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến, 4-Đồng ý, 5-Rất đồng ý)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Trong khách sạn của chúng tôi, đội ngũ nhân viên luôn nhận thức rõ được tầm quan trọng của triển khai CRM					
2	Trong khách sạn của chúng tôi, các bộ phận đều hướng đến mục tiêu chung khi triển khai CRM.					
3	Trong khách sạn của chúng tôi, quy trình phối hợp giữa các bộ phận trong khách sạn được quy định đầy đủ, rõ ràng					
4	Trong khách sạn của chúng tôi, nhân viên giữa các bộ phận luôn hợp tác trong quá trình triển khai CRM					
5	Trong khách sạn của chúng tôi, nhân viên sẵn sàng tham gia vào quá trình triển khai CRM					
6	Trong khách sạn của chúng tôi luôn có hệ thống đo lường và khen thưởng nhân viên kịp thời					

5. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau đây về thực trạng *Hạ tầng công nghệ* tại khách sạn mà Ông/bà đang làm việc?

**(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến, 4-Đồng ý, 5-Rất đồng ý)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Khách sạn chúng tôi có phần cứng (hệ thống máy tính) phù hợp để phục vụ khách hàng của mình					
2	Khách sạn chúng tôi có phần mềm phù hợp để phục vụ khách hàng của mình					
3	Khách sạn chúng tôi có hệ thống lưu trữ dữ liệu có tính bảo mật cao					
4	Khách sạn chúng tôi có hệ thống khai thác dữ liệu đồng bộ					
5	Khách sạn chúng tôi có công cụ phân tích dữ liệu hiện đại.					
6	Khách sạn chúng tôi có hệ thống cập nhật những tiến bộ trong công nghệ					

6. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau đây về thực trạng *Cơ sở dữ liệu* trong triển khai CRM tại khách sạn mà Ông/bà đang làm việc?

**(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến, 4-Đồng ý, 5-Rất đồng ý)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Dữ liệu khách hàng của khách sạn chúng tôi được thu thập đầy đủ và phù hợp					
2	Dữ liệu khách hàng của khách sạn được cập nhật thường xuyên vào kho CSDL					
3	Dữ liệu khách hàng của khách sạn được chia sẻ đồng bộ tới các bộ phận					
4	Khách sạn chúng tôi có phương thức quản lý CSDL hiệu quả					

7. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau đây về *Kết quả triển khai CRM thành công* tại khách sạn mà Ông/bà đang làm việc?

**(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến, 4-Đồng ý, 5-Rất đồng ý)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi tiết kiệm chi phí					
2	Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi gia tăng sự hài lòng khách hàng					
3	Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi gia tăng lợi nhuận từ khách hàng					
4	Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi tương tác với khách hàng hiệu quả hơn					

8. Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình với các phát biểu sau đây về *Lòng trung thành khách hàng* tại khách sạn mà Ông/bà đang làm việc?

**(1-Rất không đồng ý, 2-Không đồng ý, 3-Không có ý kiến, 4-Đồng ý, 5-Rất đồng ý)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi gia tăng số lần mua của khách hàng					
2	Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi gia tăng tỷ lệ truyền miệng tích cực của khách hàng					
3	Triển khai CRM giúp khách sạn chúng tôi cải thiện giá trị lâu dài của khách hàng					

**C. PHẦN THÔNG TIN CÁ NHÂN**

Xin vui lòng cho biết đôi nét về thông tin cá nhân của quý Ông/bà!

**1. Giới tính**☐ Nam☐ Nữ**2. Tuổi**☐ Dưới 26 tuổi☐ 26 đến 35 tuổi☐ 36 đến 45 tuổi☐ Trên 45 tuổi**3. Trình độ học vấn**☐ Trung cấp☐ Cao đẳng☐ Đại học☐ Sau đại học**4. Thời gian công tác tại Khách sạn?**☐ Dưới 5 năm☐ 5 đến 10 năm☐ 10 đến 15 năm☐ Trên 15 năm**5. Khách sạn công tác tiêu chuẩn mấy sao?**☐ 3sao☐ 4 sao☐ 5 sao**6. Vị trí công tác?.....****7. Thu nhập bình quân/tháng?**☐ Dưới 10 triệu☐ 10 đến 15 triệu☐ 15 đến 20 triệu☐ Trên 20 triệu

***Chân thành cảm ơn sự hợp tác của quý Ông/bà!***

## PHỤ LỤC 5

### INTERVIEW MANAGER ABOUT CUSTOMER MANAGEMENT RELATION ACTIVITIES OF 3 - 5 STARS HOTEL

#### A. INTRODUCTION

Dear Mr/ Mrs,

My name is Bui Thi Quynh Trang, I am a lecturer at Thuong Mai University. As proceeding my research project on "*Customer relationship management of 3 - 5 stars hotel in Hanoi*", I would love to receive your help by taking time filling out this questionnaire. All information provided will be used for the research only.

*Thank you very much for your helps!*

#### B. RESEARCH QUESTIONS

1. Would you please mark the level of agreement with the following statements about the state *Commitment of top management in CRM implementation* at the hotel where you are working? Please put a check (X) in the corresponding box.

**(1-Strongly disagree, 2 – Disagree, 3-Undecided, 4 – Agree, 5 – Strongly agree)**

Number	Stated	Level of agreement				
		1	2	3	4	5
1	Top management of the hotel directly directs and operates the CRM implementation process					
2	Top management of the hotel has a good vision of CRM implementation					
3	Top management of the hotel is ready to provide the necessary resources and budget for CRM implementation					
4	Top management of the hotel is ready to support, handle, remove constraints in CRM implementation					

2. Would you please level of agreement with the following statements about the state *CRM Strategy* at the hotel where you are working? Please put a check (X) in the corresponding box. Please put a check (X) in the corresponding box.

**(1-Strongly disagree, 2 – Disagree, 3-Undecided, 4 – Agree, 5 – Strongly agree)**

Number	Stated	Level of agreement				
		1	2	3	4	5
1	Our hotel's CRM strategy demonstrates a customer-centric customer orientation					
2	Our hotel's CRM strategy always clearly and fully defines the goals					
3	Our hotel's CRM strategy is built on the business strategy					
4	Our hotel's CRM strategy is communicated to all departments					

3. Would you please indicate your agreement with the following statements about the state *Business process* at the hotel where you are working? Please put a check (X) in the corresponding box.

**(1-Strongly disagree, 2 – Disagree, 3-Undecided, 4 – Agree, 5 – Strongly agree)**

Number	Stated	Level of agreement				
		1	2	3	4	5
1	The hotel's business processes are restructured to be customer-centric					
2	The hotel's business processes are designed to be automated					
3	The hotel's business processes are designed to be consistent across all customer interaction channels					
4	Business processes related to hotel customer interactions are analyzed and evaluated					

4. Would you please indicate your agreement with the following statements about the state *Corporate culture* at the hotel where you are working? Please put a check (X) in the corresponding box.

**(1-Strongly disagree, 2 – Disagree, 3-Undecided, 4 – Agree, 5 – Strongly agree)**

Number	Stated	Level of agreement				
		1	2	3	4	5
1	In our hotel, the staff is always aware of the importance of CRM implementation					
2	In our hotel, the departments all work towards the same goal when implementing CRM.					
3	In our hotel, the coordination process between departments in the hotel is fully and clearly regulated					
4	In our hotel, cross-departmental staff always collaborate on CRM implementation					
5	In our hotel, employees are willing to participate in the CRM implementation					
6	In our hotel, there is always a system to measure and reward employees in a timely manner					

5. Would you please indicate your agreement with the following statements about the state *Technology infrastructure* at the hotel where you are working? Please put a check (X) in the corresponding box.

**(1-Strongly disagree, 2 – Disagree, 3-Undecided, 4 – Agree, 5 – Strongly agree)**

Number	Stated	Level of agreement				
		1	2	3	4	5
1	Our hotel has the suitable hardware system (computer system) to serve its customers					
2	Our hotel has the suitable software to serve its customers					
3	Our hotel has a highly secure data storage system					
4	Our hotel has a synchronous data mining system					
5	Our hotel has modern data analysis tools.					
6	Our hotel has a system to update advances in technology					

6. Would you please indicate your agreement with the following statements about the state of *Database* at the hotel where you are working? Please put a check (X) in the corresponding box.

**(1-Strongly disagree, 2 – Disagree, 3-Undecided, 4 – Agree, 5 – Strongly agree)**

Number	Stated	Level of agreement				
		1	2	3	4	5
1	Our hotel customer data is collected completely and appropriately					
2	Our hotel customer data is regularly updated in the database					
3	Our hotel customer data is synchronously shared across departments					
4	Our hotel has an effective database management method					

7. Would you please indicate your agreement with the following statements about the state of *results of successful CRM implementation* at the hotel where you are working? Please put a check (X) in the corresponding box.

**(1-Strongly disagree, 2 – Disagree, 3-Undecided, 4 – Agree, 5 – Strongly agree)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Implementing CRM helps our hotel save money					
2	Implement CRM to help our hotel increase customer satisfaction					
3	Implement CRM to help our hotel increase profits from customers					
4	Implement CRM to help our hotel interact with customers more effectively					

8. Would you please indicate your agreement with the following statements about the state of *Loyalty* at the hotel where you are working? Please put a check (X) in the corresponding box.

**(1-Strongly disagree, 2 – Disagree, 3-Undecided, 4 – Agree, 5 – Strongly agree)**

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Implement CRM to help our hotel increase the number of customers' purchases					
2	Implementing CRM helps our hotel increase the rate of positive word of mouth of customers					
3	Implementing CRM helps our hotel improve the long-term value of customers					

### C. PERSONAL INFORMATION

Please provide some information about you:

1. Gender

☐ Male

☐ female

2. Age

☐ <26

☐ 26 - 35

☐ 36 - 45

☐ > 45

3. Academic level

☐ Bachelor

☐ Master

☐ Doctor

4. Time working at the hotel?

☐ < 5 years

☐ 5 -10 years

☐ 11 - 15 years

☐ > 15 years

5. Number stars of hotel?

☐ 3 stars

☐ 4 stars

☐ 5 stars

6. Your department: .....

7. Income per month:

☐ <3.000USD

☐ 3.000 – 5.000 USD

☐ 5.000 – 10.000 USD

☐ >10.000 USD

***Thank you!***



## PHỤ LỤC 6

### NỘI DUNG CÂU HỎI PHÒNG VẤN SÂU

#### A. THÔNG TIN CHUNG

Đối tượng phỏng vấn:.....

Chức vụ:.....

Tên khách sạn: .....

Địa chỉ:.....

#### B. NỘI DUNG PHỎNG VẤN

Câu 1: Thưa ông/bà, khi lập kế hoạch CRM, khách sạn đã cân nhắc những vấn đề gì để đảm bảo triển khai thành công?

Câu 2: Thưa ông/bà, hoạt động xác định sứ mệnh, tầm nhìn trong khách sạn được triển khai như thế nào và có những thành phần nào tham gia vào quá trình xác định này?

Câu 3: Ông/bà có nghĩ rằng sự đa dạng và khác biệt trong hành vi của khách hàng đã gây ra cho khách sạn những khó khăn trong việc cung cấp dịch vụ không? Và khách sạn đã xác định đối tượng khách hàng mục tiêu là nhóm nào? Đặc điểm của nhóm khách hàng này?

Câu 4: Thưa ông/bà, với đặc thù của ngành khách sạn, đối tượng khách hàng rất đa dạng. Vậy khách sạn có biện pháp nào để nhận diện, duy trì và phát triển khách hàng của mình?

Câu 5: Thưa ông/bà, hoạt động tổ chức thực hiện CRM trong khách sạn được triển khai như thế nào?

Câu 6: Ông/bà có nghĩ rằng để xây dựng và triển khai CRM cần có sự tham gia của tất cả các bộ phận, phòng ban trong khách sạn không?

Câu 7: Ông/bà có đồng tình với quan điểm cho rằng để triển khai thành công CRM đòi hỏi phải có sự sắp xếp và điều chỉnh lại tổ chức trong khách sạn?

Câu 8: Ông/bà có nghĩ rằng văn hóa doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng đến quá trình triển khai CRM không? Khách sạn đã xây dựng văn hóa như thế nào?

Câu 9: Thưa ông/bà, ngày nay với sự phát triển của công nghệ đã tạo ra nhiều thuận lợi cho các doanh nghiệp nói chung. Trên phương diện giao tiếp với khách hàng, khách sạn của ông/bà đã tận dụng những lợi thế đó như thế nào?

Câu 10: Thưa ông/bà, để đánh giá kết quả triển khai CRM, khách sạn đã sử dụng những tiêu chí nào?

## PHỤ LỤC 7: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG

### 1. PHÂN TÍCH ĐỘ TIN CẬY THANG ĐO

- *Biến: Cam kết lãnh đạo cấp cao*

Case Processing Summary				
		N	%	
Cases	Valid	396	100,0	
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0	
	Total	396	100,0	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.				
Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	N of Items			
,743	4			
Item Statistics				
	Mean	Std. Deviation	N	
CK1	3,90	,764	396	
CK2	3,92	,894	396	
CK3	4,14	,904	396	
CK4	3,70	,778	396	
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CK1	11,76	4,222	,486	,711
CK2	11,74	3,412	,641	,619
CK3	11,53	3,470	,607	,641
CK4	11,96	4,358	,421	,743
Scale Statistics				
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items	
15,67	6,329	2,516	4	

-

- ***Biển: Chiến lược CRM***

Case Processing Summary				
		N	%	
Cases	Valid	396	100,0	
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0	
	Total	396	100,0	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.				
Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	N of Items			
,811	4			
Item Statistics				
	Mean	Std. Deviation	N	
CL1	3,66	,879	396	
CL2	3,42	,787	396	
CL3	3,23	,862	396	
CL4	3,03	,697	396	
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CL1	9,68	3,693	,656	,750
CL2	9,91	3,998	,657	,749
CL3	10,11	3,761	,652	,751
CL4	10,30	4,536	,560	,794
Scale Statistics				
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items	
13,33	6,684	2,585	4	

- ***Biển: Quy trình kinh doanh***

Case Processing Summary				
		N	%	
Cases	Valid	396	100,0	
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0	
	Total	396	100,0	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.				
Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	N of Items			
,765	4			
Item Statistics				
	Mean	Std. Deviation	N	
QT1	3,81	,740	396	
QT2	3,67	,804	396	
QT3	3,98	,711	396	
QT4	3,65	,784	396	
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QT1	11,30	3,126	,670	,653
QT2	11,44	3,001	,638	,667
QT3	11,13	3,608	,485	,749
QT4	11,46	3,429	,476	,757
Scale Statistics				
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items	
15,11	5,426	2,329	4	

- ***Biển: Văn hóa khách sạn***

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	396	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	396	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,792	6

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
VH1	3,01	,994	396
VH2	3,08	1,023	396
VH3	3,70	,969	396
VH4	3,36	,904	396
VH5	3,39	,973	396
VH6	3,50	,834	396

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VH1	17,03	11,300	,555	,758
VH2	16,95	11,395	,514	,769
VH3	16,33	12,152	,430	,788
VH4	16,68	12,047	,498	,771
VH5	16,65	10,842	,656	,733
VH6	16,54	11,672	,636	,743

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20,04	15,994	3,999	6

- ***Biến: Hạ tầng công nghệ***

Case Processing Summary				
		N	%	
Cases	Valid	396	100,0	
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0	
	Total	396	100,0	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.				
Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	N of Items			
,796	6			
Item Statistics				
	Mean	Std. Deviation	N	
HT1	3,47	1,054	396	
HT2	3,28	1,040	396	
HT3	3,51	1,064	396	
HT4	3,28	1,134	396	
HT5	3,33	,860	396	
HT6	3,80	,892	396	
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HT1	17,21	12,873	,566	,761
HT2	17,40	12,190	,687	,731
HT3	17,17	12,180	,667	,735
HT4	17,39	12,412	,571	,761
HT5	17,34	14,849	,404	,795
HT6	16,87	14,703	,404	,795
Scale Statistics				
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items	
20,68	18,265	4,274	6	

- ***Biển: Cơ sở dữ liệu***

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	396	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	396	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	N of Items			
,851	4			
Item Statistics				
	Mean	Std. Deviation	N	
CS1	3,47	,942	396	
CS2	3,64	,943	396	
CS3	3,40	,858	396	
CS4	3,43	,885	396	
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CS1	10,47	5,121	,730	,795
CS2	10,31	5,054	,750	,785
CS3	10,55	5,544	,703	,807
CS4	10,52	5,820	,590	,852
Scale Statistics				
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items	
13,95	9,121	3,020	4	

- ***Biến: Triển khai CRM thành công***

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	396	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	396	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,509	4

<b>Item Statistics</b>			
	Mean	Std. Deviation	N
TC1	3,90	,920	396
TC2	3,82	1,048	396
TC3	3,15	,983	396
TC4	2,63	1,051	396

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TC1	9,60	4,393	,326	,418
TC2	9,68	3,997	,335	,405
TC3	10,35	3,915	,416	,332
TC4	10,87	4,708	,150	,573

<b>Scale Statistics</b>			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,50	6,499	2,549	4



- *Biến phụ thuộc: Lòng trung thành*

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	396	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	396	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,564	3

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
LTT1	3,69	,878	396
LTT2	2,97	1,180	396
LTT3	2,80	1,026	396

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LTT1	5,77	3,255	,355	,498
LTT2	6,49	2,468	,348	,522
LTT3	6,67	2,643	,436	,364

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9,46	5,151	2,270	3

## 2. PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ EFA

Communalities		
	Initial	Extraction
		n
QT1	1,000	,720
QT2	1,000	,691
QT3	1,000	,488
QT4	1,000	,505
CS1	1,000	,718
CS2	1,000	,772
CS3	1,000	,722
CS4	1,000	,565
HT6	1,000	,539
VH1	1,000	,536
VH2	1,000	,498
VH3	1,000	,468
HT1	1,000	,530
HT2	1,000	,758
HT3	1,000	,759
HT4	1,000	,509
VH4	1,000	,493
VH5	1,000	,627
HT5	1,000	,653
VH6	1,000	,643
CL1	1,000	,644
CL2	1,000	,626
CL3	1,000	,625
CL4	1,000	,582
CK1	1,000	,507
CK2	1,000	,708
CK3	1,000	,683
CK4	1,000	,411
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,692	27,471	27,471	7,692	27,471	27,471
2	2,640	9,427	36,898	2,640	9,427	36,898
3	2,251	8,038	44,936	2,251	8,038	44,936
4	1,801	6,432	51,368	1,801	6,432	51,368
5	1,465	5,234	56,602	1,465	5,234	56,602
6	1,131	4,038	60,639	1,131	4,038	60,639
7	,955	3,411	64,051			
8	,945	3,373	67,424			
9	,855	3,054	70,478			
10	,773	2,760	73,238			
11	,745	2,661	75,899			
12	,657	2,346	78,245			
13	,632	2,256	80,501			
14	,588	2,100	82,601			
15	,516	1,843	84,444			
16	,506	1,809	86,253			
17	,485	1,732	87,985			
18	,433	1,546	89,531			
19	,419	1,496	91,027			
20	,408	1,458	92,485			
21	,353	1,262	93,747			
22	,335	1,197	94,944			
23	,308	1,100	96,044			
24	,264	,943	96,986			

25	,249	,888	97,875			
26	,215	,769	98,644			
27	,203	,724	99,368			
28	,177	,632	100,000			
<b>Total Variance Explained</b>						
Component	Rotation Sums of Squared Loadings					
	Total	% of Variance	Cumulative %			
1	3,439	12,281	12,281			
2	2,955	10,552	22,834			
3	2,931	10,470	33,303			
4	2,868	10,243	43,547			
5	2,470	8,822	52,369			
6	2,316	8,271	60,639			

Extraction Method: Principal Component Analysis.						
<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
HT5	,706					
VH6	,703					
VH5	,683					
CL2	,676					
CL3	,657					
CL1	,655					
VH4	,637					
CS4	,616					
CS1	,580			,402		
CS3	,574			,482		

CS2	,572			,461		
QT1	,560				-,454	
CL4	,548					-,441
VH1	,542					
VH2	,538					
QT3	,537					
HT1	,524	,405				
HT4	,521	,405				
QT2	,503				-,466	
QT4	,442					
VH3	,400					
HT2		,618				
HT3	,450	,572				
CK2		,468	,659			
CK3		,446	,641			
CK4			,539			
CK1		,470	,505			
HT6				,540		

Extraction Method: Principal Component Analysis.<sup>a</sup>

a. 6 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component					
	1	2	3	4	5	6
VH5	,695					
VH1	,688					
VH6	,683					
HT5	,646	,411				

VH3	,621					
VH2	,568					
VH4	,506					
CL4		,716				
CL1		,707				
CL3		,704				
CL2		,684				
HT2			,855			
HT3			,846			
HT6			,630			
HT4			,601			
HT1			,534			
CS2				,823		
CS3				,805		
CS1				,775		
CS4				,629		
QT1					,798	
QT2					,780	
QT4					,672	
QT3					,601	
CK2						,838
CK3						,822
CK1						,693
CK4						,616
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. <sup>a</sup>						
a. Rotation converged in 6 iterations.						

<b>Component Transformation Matrix</b>						
Component	1	2	3	4	5	6
1	,553	,500	,360	,411	,381	-,021
2	-,181	,238	,645	-,387	-,211	,547
3	-,060	-,044	-,429	,210	,366	,795
4	-,469	-,342	,415	,700	-,019	-,007
5	,550	-,239	-,050	,264	-,709	,258
6	,369	-,719	,309	-,276	,416	,035
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
QT1	1,000	,720
QT2	1,000	,691
QT3	1,000	,491
QT4	1,000	,505
CS1	1,000	,726
CS2	1,000	,780
CS3	1,000	,723
CS4	1,000	,562
HT6	1,000	,540
VH1	1,000	,544
VH2	1,000	,514
VH3	1,000	,492
HT1	1,000	,529
HT2	1,000	,757

HT3	1,000	,759
HT4	1,000	,511
VH4	1,000	,496
VH5	1,000	,646
VH6	1,000	,614
CL1	1,000	,646
CL2	1,000	,626
CL3	1,000	,628
CL4	1,000	,583
CK1	1,000	,507
CK2	1,000	,709
CK3	1,000	,683
CK4	1,000	,411

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,230	26,777	26,777	7,230	26,777	26,777
2	2,637	9,765	36,543	2,637	9,765	36,543
3	2,241	8,299	44,841	2,241	8,299	44,841
4	1,714	6,348	51,189	1,714	6,348	51,189
5	1,442	5,340	56,529	1,442	5,340	56,529
6	1,128	4,179	60,708	1,128	4,179	60,708
7	,951	3,523	64,232			
8	,943	3,493	67,725			
9	,849	3,145	70,870			
10	,755	2,796	73,666			



11	,744	2,757	76,422			
12	,651	2,411	78,833			
13	,627	2,323	81,156			
14	,587	2,175	83,330			
15	,508	1,882	85,213			
16	,494	1,831	87,044			
17	,458	1,696	88,740			
18	,430	1,594	90,333			
19	,416	1,542	91,876			
20	,400	1,481	93,357			
21	,335	1,242	94,599			
22	,313	1,158	95,757			
23	,271	1,004	96,761			
24	,255	,945	97,707			
25	,236	,873	98,579			
26	,204	,754	99,333			
27	,180	,667	100,000			

Total Variance Explained			
Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,943	10,901	10,901
2	2,926	10,839	21,740
3	2,914	10,794	32,534
4	2,828	10,474	43,007
5	2,464	9,125	52,132
6	2,315	8,576	60,708
7			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
VH6	,683					
CL2	,674					
VH5	,673					
CL3	,659					
CL1	,646					
CS4	,634					
VH4	,627					
CS1	,595			,410		
CS3	,594			,486		
CS2	,586			,494		
QT1	,573				-,448	
CL4	,551					-,434
QT3	,544					
VH2	,540					
VH1	,531					
HT4	,517	,407				
HT1	,512	,403				
QT2	,510				-,452	
QT4	,451					
VH3						
HT2		,621				
HT3	,456	,578				
CK2		,476	,653			
CK3		,453	,639			
CK4			,535			
CK1		,476	,500			
HT6				,513		

Extraction Method: Principal Component Analysis. <sup>a</sup>						
a. 6 components extracted.						
Rotated Component Matrix <sup>a</sup>						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
VH1	,692					
VH5	,690					
VH3	,648					
VH6	,641					
VH2	,594					
VH4	,487					
CL1		,722				
CL4		,718				
CL3		,711				
CL2		,691				
HT2			,855			
HT3			,846			
HT6			,629			
HT4			,604			
HT1			,541			
CS2				,827		
CS3				,804		
CS1				,781		
CS4				,611		
QT1					,797	
QT2					,781	
QT4					,673	
QT3					,604	
CK2						,839
CK3						,822
CK1						,692
CK4						,617
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. <sup>a</sup>						
a. Rotation converged in 7 iterations.						

<b>Component Transformation Matrix</b>						
Component	1	2	3	4	5	6
1	,503	,512	,371	,434	,399	-,020
2	-,220	,232	,646	-,363	-,199	,556
3	-,007	-,040	-,467	,166	,354	,792
4	-,361	-,436	,350	,735	-,106	,075
5	,629	-,122	-,082	,149	-,710	,237
6	,416	-,691	,312	-,301	,400	,037

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**- *Biến triển khai CRM thành công***

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
TC1	1,000	,484
TC2	1,000	,586
TC3	1,000	,548

Extraction Method: Principal Component Analysis.

<b>Total Variance Explained</b>						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,618	53,936	53,936	1,618	53,936	53,936
2	,741	24,710	78,646			
3	,641	21,354	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix <sup>a</sup>	
	Component
	1
TC2	,766
TC3	,740
TC1	,696

Extraction Method: Principal Component Analysis. <sup>a</sup>	
a. 1 components extracted.	
<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>	

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

- *Biển Lòng trung thành*

Communalities		
	Initial	Extraction
LTT1	1,000	,513
LTT2	1,000	,483
LTT3	1,000	,623

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,619	53,980	53,980	1,619	53,980	53,980
2	,769	25,631	79,611			
3	,612	20,389	100,000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

<b>Component Matrix<sup>a</sup></b>	
	Component
	1
LTT3	,789
LTT1	,717
LTT2	,695

Extraction Method: Principal Component Analysis. <sup>a</sup>	
a. 1 components extracted.	
<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>	

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated

### 3. PHÂN TÍCH TƯƠNG QUAN

<b>Correlations</b>							
		F1_VH	F2_CL	F3_HT	F4_CS	F5_QT	F6_CK
F1_VH	Pearson Correlation	1	,540**	,347**	,512**	,438**	-,096
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,056
	N	396	396	396	396	396	396
F2_CL	Pearson Correlation	,540**	1	,454**	,398**	,457**	,024
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,632
	N	396	396	396	396	396	396
F3_HT	Pearson Correlation	,347**	,454**	1	,255**	,214**	,040
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,433
	N	396	396	396	396	396	396
F4_CS	Pearson Correlation	,512**	,398**	,255**	1	,451**	-,050

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,319
	N	396	396	396	396	396	396
F5_QT	Pearson Correlation	,438**	,457**	,214**	,451**	1	,021
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,677
	N	396	396	396	396	396	396
F6_CK	Pearson Correlation	-,096	,024	,040	-,050	,021	1
	Sig. (2-tailed)	,056	,632	,433	,319	,677	
	N	396	396	396	396	396	396
F7_TC	Pearson Correlation	,558**	,560**	,435**	,424**	,435**	,120*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,017
	N	396	396	396	396	396	396
F8_LT T	Pearson Correlation	,584**	,622**	,590**	,402**	,346**	-,022
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,669
	N	396	396	396	396	396	396

Correlations			
		F7_TC	F8_LTT
F1_VH	Pearson Correlation	,558	,584**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	396	396
F2_CL	Pearson Correlation	,560**	,622
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	396	396
F3_HT	Pearson Correlation	,435**	,590**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	396	396
F4_CS	Pearson Correlation	,424**	,402**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	396	396
F5_QT	Pearson Correlation	,435**	,346**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	396	396
F6_CK	Pearson Correlation	,120	-,022
	Sig. (2-tailed)	,017	,669
	N	396	396
F7_TC	Pearson Correlation	1**	,571**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	396	396
F8_LTT	Pearson Correlation	,571**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	396	396

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### 4. PHÂN TÍCH HỒI QUY ĐA BIẾN ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ ĐẾN TRIỂN KHAI CRM THÀNH CÔNG

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F3_HT, F6_CK, F5_QT, F4_CS, F1_VH, F2_CL <sup>b</sup>		Enter



a. Dependent Variable: F7_TC							
b. All requested variables entered.							
Model Summary							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate			
1	,688 <sup>a</sup>	,473	,465	,529			
a. Predictors: (Constant), F3_HT, F6_CK, F5_QT, F4_CS, F1_VH, F2_CL							
ANOVA <sup>a</sup>							
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	97,814	6	16,302	58,277	,000 <sup>b</sup>	
	Residual	108,818	389	,280			
	Total	206,632	395				
a. Dependent Variable: F7_TC							
b. Predictors: (Constant), F3_HT, F6_CK, F5_QT, F4_CS, F1_VH, F2_CL							
Coefficients <sup>a</sup>							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	-,341	,261		-1,308	,192	
	F4_CS	,089	,043	,093	2,068	,039	,666
	F2_CL	,257	,054	,230	4,728	,000	,573
	F5_QT	,152	,055	,122	2,750	,006	,687
	F6_CK	,158	,043	,137	3,687	,000	,977
	F1_VH	,309	,053	,285	5,866	,000	,573
	F3_HT	,165	,039	,176	4,203	,000	,774

Coefficients <sup>a</sup>							
Model				Collinearity Statistics			
				VIF			
1	(Constant)						
	F4_CS			1,502			
	F2_CL			1,747			
	F5_QT			1,457			
	F6_CK			1,024			
	F1_VH			1,744			
	F3_HT			1,292			
a. Dependent Variable: F7_TC							
Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>							
Mode 1	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant )	F4_CS	F2_CL	F5_QT
1	1	6,858	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,045	12,363	,02	,11	,02	,00
	3	,036	13,730	,00	,15	,01	,02
	4	,022	17,628	,00	,58	,26	,02
	5	,016	20,566	,00	,04	,36	,11
	6	,014	21,946	,03	,12	,33	,60
	7	,008	29,604	,94	,00	,02	,24
Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>							
Model		Dimension	Variance Proportions				
			F6_CK		F1_VH		F3_HT
1	1		,00		,00		,00
	2		,31		,07		,00
	3		,01		,01		,70
	4		,01		,13		,21
	5		,03		,76		,01
	6		,19		,00		,05
	7		,46		,04		,03

## 5. PHÂN TÍCH HỒI QUY ĐA BIẾN ẢNH HƯỞNG CỦA TRIỂN KHAI CRM THÀNH CÔNG ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH CỦA KHÁCH HÀNG

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>							
Mode l	Variables Entered	Variables Removed	Method				
1	F7_TC <sup>b</sup>		.	Enter			
a. Dependent Variable: F8_LTT							
b. All requested variables entered.							
Model Summary							
Mode l	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate			
1	,571 <sup>a</sup>	,326	,325	,622			
a. Predictors: (Constant), F7_TC							
ANOVA <sup>a</sup>							
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	73,778	1	73,778	190,891	,000 <sup>b</sup>	
	Residual	152,278	394	,386			
	Total	226,056	395				
a. Dependent Variable: F8_LTT							
b. Predictors: (Constant), F7_TC							
Coefficients <sup>a</sup>							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	t	Sig.	Collinear ity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Toleranc e
1	(Constant)	,989	,160		6,188	,000	
	F7_TC	,598	,043	,571	13,816	,000	1,000

Coefficients <sup>a</sup>					
Model				Collinearity Statistics	
				VIF	
1	(Constant)				
	F7_TC			1,000	
a. Dependent Variable: F8_LTT					
Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>					
Mode 1	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant )	F7_TC
1	1	1,981	1,000	,01	,01
	2	,019	10,134	,99	,99
a. Dependent Variable: F8_LTT					

## 6. PHÂN TÍCH THỐNG KÊ MÔ TẢ

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QT1	396	2	5	3,81	,740
QT2	396	2	5	3,67	,804
QT3	396	2	5	3,98	,711
QT4	396	2	5	3,65	,784
CS1	396	1	5	3,47	,942
CS2	396	1	5	3,64	,943
CS3	396	1	5	3,40	,858
CS4	396	1	5	3,43	,885
VH1	396	1	5	3,01	,994
VH2	396	1	5	3,08	1,023
VH3	396	1	5	3,70	,969
VH4	396	1	5	3,36	,904

VH5	396	1	5	3,39	,973
VH6	396	1	5	3,50	,834
CL1	396	1	5	3,66	,879
CL2	396	2	5	3,42	,787
CL3	396	1	5	3,23	,862
CL4	396	1	4	3,03	,697
CK1	396	1	5	3,90	,764
CK2	396	1	5	3,92	,894
CK3	396	1	5	4,14	,904
CK4	396	1	5	3,70	,778
HT1	396	1	5	3,47	1,054
HT2	396	1	5	3,28	1,040
HT3	396	1	5	3,51	1,064
HT4	396	1	5	3,28	1,134
HT5	396	1	5	3,33	,860
HT6	396	1	5	3,80	,892
TC1	396	1	5	3,90	,920
TC2	396	1	5	3,82	1,048
TC3	396	1	5	3,15	,983
TC4	396	1	5	2,63	1,051

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LTT1	396	1	5	3,69	,878
LTT2	396	1	5	2,97	1,180
LTT3	396	1	5	2,80	1,026
Valid N (listwise)	396				

**PHỤ LỤC 8**  
**DANH SÁCH CÁC KHÁCH SẠN 3 -5 SAO TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI**  
**(Tính đến quý 2/2021)**

STT	Tên khách sạn	Địa chỉ	Hạng sao	Số phòng
1	Thăng Long Opera	1, Tông Đản, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	101
2	Khách sạn Lenid Hotel Thọ Nhuộm	54, Thọ Nhuộm, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	88
3	Khách sạn Lenid Hanoi Hotel	19, Triệu Việt Vương, Quận Hai Bà Trưng, TP. Hà Nội	3 sao	54
4	Khách sạn Lenid de Ho Guom	38, Hai Bà Trưng, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	44
5	Khách sạn The Lapis Hotel	21, Trần Hưng Đạo, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	70
6	Khách sạn Golden Silk Boutique	109-111 Hàng Gai, Phường Hàng Gai, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	55
7	Khách sạn Sen	26B Nguyễn Khánh Toàn, Phường Quan Hoa, Quận Cầu Giấy, TP. Hà Nội	3 sao	48
8	Khách sạn Sen 2	118 ngõ 26 Nguyễn Khánh Toàn, Phường Quan Hoa, Quận Cầu Giấy, TP. Hà Nội	3 sao	70
9	Khách sạn Sen Grand Hotel & Spa	20/118 Nguyễn Khánh Toàn, Phường Quan Hoa, Quận Cầu Giấy, TP. Hà Nội	3 sao	90
10	Khách sạn Sao Mai	23 Ngõ Thông Phong, Phường Quốc Tử Giám, Quận Đống Đa, TP. Hà Nội	3 sao	71
11	Khách sạn Riverside Hanoi	118 Nguyễn Đình Hoàn, Nghĩa Đô, Cầu Giấy Phường Nghĩa Đô, Quận Cầu Giấy	3 sao	85
12	Khách sạn My way	1 ngõ 86 Duy Tân, Phường Dịch Vọng Hậu, Quận Cầu Giấy, TP. Hà Nội	3 sao	80
13	Khách sạn Kuretake Inn	132 Kim Mã, Quận Ba Đình, TP. Hà Nội	3 sao	50
14	Khách sạn Công đoàn Việt Nam	14 Trần Bình Trọng, Phường Trần Hưng Đạo, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	121
15	Khách sạn Sen vàng	53-55 Hàng Trống, Phường Hàng Trống, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	50
16	Khách sạn Công đoàn Quảng Bá	98 Tô Ngọc Vân, Phường Quảng An, Quận Tây Hồ, TP. Hà Nội	3 sao	110
17	Khách sạn Hòa Bình	27 Lý Thường Kiệt, Phường Hàng Bài, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	103
18	Khách sạn Hà Nội Pearl	6 Ngõ Bảo Khánh, Phường Hàng Trống, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	70
19	Khách sạn Hoà Nam	Phường Khương Trung, Huyện Ứng Hoà	3 sao	55
20	Khách sạn Hanoi Allure Hotel	52 Đào Duy Từ, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	39
21	Khách sạn Acoustic Hotel & Spa	39 Thọ Nhuộm, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	60
22	Khách sạn The Valley of Emerald Waters	Số 22, 38, 47 phố Lò Sũ, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	50
23	Khách sạn Conifer Boutique Hotel	9, Lý Đạo Thành, Trảng Tiền, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	55
24	Khách sạn Conifer Grand Hotel	42 Thọ Xương, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	55
25	Khách sạn A25 Chả Cá	19 Chả Cá, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	70
26	Khách sạn A25 Trần Quốc Toản	15 Trần Quốc Toản, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	75
27	Khách sạn La Siesta	94 Mã Mây, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	75
28	Khách sạn La Siesta Premium Hang Be	27 Hàng Bè, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	75
29	Khách sạn La Siesta Trendy Hà Nội	Nguyễn Quang Bích, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	70
30	Khách sạn Hanoi Rendezvous Hotel	31 Hàng Điều, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	3 sao	70
31	Khách sạn Hacinco	110 Thái Thịnh, Quận Đống Đa, TP. Hà Nội	3 sao	110
32	Khách sạn Western Hanoi Hotel	Trần Thái Tông, P. Mai Dịch, Quận Cầu Giấy, TP. Hà Nội	3 sao	55
33	Khách sạn quốc tế Bảo Sơn	50 Nguyễn Chí Thanh, Quận Đống Đa, TP. Hà Nội	4 sao	102
34	Khách sạn Movenpick	83A Lý Thường Kiệt, Phường Trần Hưng Đạo, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	4 sao	151
35	Khách sạn Fortuna	6B Láng Hạ, Phường Thành Công, Quận Ba Đình, TP. Hà Nội	4 sao	349
36	Khách sạn Silk Path	195 – 197 – 199 Hàng Bông, Phường Hàng Bông, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	4 sao	106
37	Khách sạn Sunway	19 Phạm Đình Hồ, Quận Hai Bà Trưng, TP. Hà Nội	4 sao	141

STT	Tên khách sạn	Địa chỉ	Hạng sao	Số phòng
38	Khách sạn The Ann Hanoi	38A Hàng Chuối, Quận Hai Bà Trưng, TP. Hà Nội	4 sao	108
39	Khách sạn Novotel Suites Hà Nội	5 Duy Tân, Phường Dịch Vọng Hậu, Quận Cầu Giấy, TP. Hà Nội	4 sao	151
40	Khách sạn Sahul	684 Minh Khai, Phường Vĩnh Tuy, Quận Hai Bà Trưng, TP. Hà Nội	4 sao	216
41	Khách sạn Mường Thanh Hà Nội	Lô C2 Bắc Linh Đàm, Phường Đại Kim, Quận Hoàng Mai, TP. Hà Nội	4 sao	168
42	Khách sạn Mường Thanh Xa La	66 Phúc La, Phường Mộ Lao, Quận Hà Đông, TP. Hà Nội	4 sao	150
43	Khách sạn La Casa Hanoi	17 Phạm Đình Hồ, Quận Hai Bà Trưng, TP. Hà Nội	4 sao	85
44	Khách sạn nghỉ dưỡng ASEAN	Xã Cổ Đông, Thị xã Sơn Tây	4 sao	81
45	Khách sạn Hilton Garden Inn	20 Phan Chu Trinh, Phường Phan Chu Trinh, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	4 sao	86
46	Khách sạn Hà Nội	D8 Trần Huy Liệu, Phường Giảng Võ, Quận Ba Đình, TP. Hà Nội	4 sao	218
47	Khách sạn Super Candle	287-301 Đội Cấn, Phường Liễu Giai, Quận Ba Đình, TP. Hà Nội	4 sao	141
48	Khách sạn Wyndham Garden Hanoi	Lô HH01, khu tiểu thủ công nghiệp làng nghề Vạn Phúc, đường Tổ Hữu, quận Hà Đông	4 sao	112
49	Khách sạn Mercure Hanoi La Gare	94 Lý Thường Kiệt, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	4 sao	102
50	Khách sạn Hyatt Regency West Hanoi	36, Lê Đức Thọ, Mỹ Đình 2, Quận Nam Từ Liêm, TP. Hà Nội	5 sao	393
51	Khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi	15 Ngô Quyền, Phường Tràng Tiền, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	5 sao	364
52	Khách sạn JW Marriott	8 Đỗ Đức Dục, Mễ Trì, Quận Nam Từ Liêm, TP. Hà Nội	5 sao	450
53	Khách sạn InterContinental Westlake Hà Nội	5 phố Từ Hoa, Phường Quảng An, Quận Tây Hồ, TP. Hà Nội	5 sao	359
54	Khách sạn Pan Pacific	1 Đường Thanh Niên, Phường Trúc Bạch, Quận Ba Đình, TP. Hà Nội	5 sao	322
55	Khách sạn Lotte Hanoi	54 Liễu Giai, Phường Cống Vị, Quận Ba Đình, TP. Hà Nội	5 sao	318
56	Khách sạn Meliá Hanoi	44B Lý Thường Kiệt, Phường Trần Hưng Đạo, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	5 sao	306
57	Khách sạn Sheraton Hanoi	K5 Nghi Tàm, 11 Xuân Diệu, Phường Quảng An, Quận Tây Hồ, TP. Hà Nội	5 sao	299
58	Khách sạn Grand Plaza Hà Nội	117 Trần Duy Hưng, Phường Trung Hòa, Quận Cầu Giấy, TP. Hà Nội	5 sao	618
59	Khách sạn Du Parc Hanoi	84 Trần Nhân Tông, Phường Nguyễn Du, Quận Hai Bà Trưng, TP. Hà Nội	5 sao	260
60	Khách sạn Apricot	136 Hàng Trống, Phường Hàng Trống, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	5 sao	123
61	Khách sạn Hanoi Daewoo	360 Kim Mã, Phường Kim Mã, Quận Ba Đình, TP. Hà Nội	5 sao	411
62	Khách sạn Pullman Hanoi	40 Cát Linh, Phường Cát Linh, Quận Đống Đa, TP. Hà Nội	5 sao	250
63	Khách sạn De l'Opera Hanoi	29 Tràng Tiền, Phường Tràng Tiền, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	5 sao	107
64	Khách sạn Hilton Hanoi Opera	1 Lê Thánh Tông, Quận Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội	5 sao	269
65	Khách sạn InterContinental Hanoi Lanmark 72	E6 Phạm Hùng, khu đô thị mới Cầu Giấy, Mễ Trì, Quận Nam Từ Liêm, TP. Hà Nội	5 sao	359
66	Dolce by Wyndham Hanoi Golden Lake	B7, Giảng Võ, Quận Ba Đình, TP. Hà Nội	5 sao	342