

BÙI
XUÂN
PHONG

TÂM LÝ KHÁCH HÀNG VÀ NGHỆ THUẬT PHỤC VỤ 5 SAO

 alphabooks®
knowledge is power

 NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG



LỜI NÓI ĐẦU

Khi kinh tế ngày càng phát triển, nhu cầu của con người không chỉ dừng lại ở “ăn no, mặc ấm” mà trở thành “ăn ngon, mặc đẹp”. Nói rộng ra, phục vụ nhu cầu của con người ngày nay là phục vụ nhu cầu trải nghiệm. Khách hàng càng có nhiều sự lựa chọn thì nhu cầu trải nghiệm càng mạnh mẽ và yêu cầu trải nghiệm càng khắt khe. Mặc dù dựa theo một số quy luật chung, chúng ta có thể đoán trước tâm lý khách hàng để có cách ứng phó, nhưng nhu cầu và yêu cầu trải nghiệm của họ đã, đang dần trở nên cá nhân hóa. Vì thế, nhằm thu hút, làm hài lòng và giữ chân khách hàng, đòi hỏi nhà cung cấp dịch vụ không chỉ thông hiểu hành vi và tâm lý khách hàng, mà còn phải tinh tế trong việc tạo ra chuỗi trải nghiệm từ giai đoạn tìm kiếm, quyết định mua cho đến thời điểm sử dụng dịch vụ. Tận tụy, chu đáo với công việc và với khách hàng sẽ giúp chúng ta trở nên tinh tế.

Tinh thần tận tụy và chu đáo trong nghề phục vụ con người đó, tôi đã học được trong thời gian sống và làm việc tại Nhật Bản. Người Nhật phục vụ người khác tận tụy và chu đáo để mong rằng, khi người khác phục vụ mình cũng sẽ tận tụy và chu đáo như thế. Đây cũng chính là tinh thần cốt lõi tạo nên nghệ thuật phục vụ nhu cầu trải nghiệm của khách hàng được trình bày trong cuốn sách này.

Tâm lý khách hàng và nghệ thuật phục vụ 5 sao là quyển sách thứ hai trong “bộ” sách về nghề khách sạn, bắt đầu từ Quản trị khách sạn – Biến đam mê thành dịch vụ hoàn hảo. Nếu Quản trị khách sạn – Biến đam mê thành dịch vụ hoàn hảo cung cấp những kiến thức có tính nền tảng về nghề khách sạn, thì Tâm lý khách sạn và nghệ thuật phục vụ 5 sao đi sâu vào phân tích những sự cố cụ thể và cách khắc phục để phần nào đó giúp người làm nghề dịch vụ cũng như các cấp quản lý xây dựng chất lượng phục vụ 5 sao cho khách sạn của mình. Các nội dung cơ bản trong Quản lý khách sạn – Biến đam mê thành dịch vụ hoàn hảo sẽ tiếp tục được phát triển sâu hơn, rộng hơn trong các tựa sách tiếp theo, dự kiến sẽ ra mắt trong năm 2017, 2018 như: Quy trình nghiệp vụ nghề khách sạn, Thuật lãnh đạo trong ngành khách sạn...

Tôi xin chân thành cảm ơn Frank Huch của khách sạn IMPERIAL Vũng Tàu, cảm ơn Tổng Nhị Hà của khách sạn Sofitel Plaza Saigon vì những trao đổi quý báu về nghệ thuật lãnh đạo và cổ vũ nhân viên. Những chia sẻ sâu sắc của các anh chị đã khích lệ tôi, để tôi mạnh dạn chia sẻ với độc giả những hiểu biết của mình về dịch vụ lưu trú và ẩm thực của ngành khách sạn – nghệ thuật phục vụ nhu cầu trải nghiệm của khách hàng. Hy vọng rằng, không chỉ có giá trị với ngành khách sạn, những thông điệp của quyển sách này còn có thể áp dụng với tất cả các ngành dịch vụ khác mà ở đó, sản phẩm chúng ta tạo ra là sự hài lòng của khách hàng.

BÙI XUÂN PHONG

PHẦN I

GIỚI THIỆU VỀ TÂM LÝ KHÁCH HÀNG

Chương 1

QUYỀN LỰC CỦA CẢM XÚC

“Người ta có thể quên lời bạn đã nói, người ta có thể quên việc bạn đã làm nhưng người ta không bao giờ quên cảm xúc mà họ có về bạn.”

— Maya Angelou¹



Kamil Macniak / Shutterstock.com

Tôi bắt đầu dành thời gian tìm hiểu về quyền lực của cảm xúc trong ngành dịch vụ nói chung và dịch vụ khách sạn nói riêng để tiếp cận và lý giải tâm lý khách hàng sau khi đọc cuốn *The Experience Economy* (tạm dịch: *Nền kinh tế trải nghiệm*) của hai tác giả B. Joseph Pine II và James H. Gilmore. Sách phân tích chi tiết về hành trình biến đổi giá trị của những hạt cà phê, từ đó, diễn giải sâu sắc ý nghĩa của nền kinh tế trải nghiệm. Số lượng hạt cà phê đủ pha một tách khi vừa thu hoạch được nông dân bán cho nhà buôn với giá chưa đến 5 xu tiền Mỹ. Nhà buôn bán cho các nhà máy chế biến cà phê thành các gói cà phê hạt, rồi các nhà máy chế biến bán cho các siêu thị, cửa hàng như một loại hàng hóa với giá một tách cà phê từ 5 đến 25 xu. Các tiệm giải khát pha chế cà phê đóng gói thành những tách cà phê bán cho dân văn phòng với giá 50 xu. Nhưng cũng tách cà phê đó nếu được pha chế và phục vụ cho khách lưu trú tại các khách sạn 5 sao hoặc cho thực khách tại các nhà hàng hạng sang, thì giá có thể từ 2 đô-la đến 5 đô-la, thậm chí cao hơn gấp nhiều lần. Từ nguyên liệu ban đầu đến khâu phục vụ, một tách cà phê trị giá 50 xu được bán với giá gấp 10 lần khi nó trở thành sự trải nghiệm. Trải nghiệm tách cà phê ở đây không phải là độ ngon hay dở của cà phê, không phải ở nhiều hay ít cà phê mà theo các tác giả, là những cảm quan đến từ cách bài trí nội thất, khung cảnh, không gian, hình thức phục vụ và thái độ của người phục vụ dành riêng cho cá nhân khách hàng. Cái giá phải trả đắt gấp 10

lần cho tách cà phê ở nhà hàng hạng sang, khách sạn 5 sao là để mua những trải nghiệm. Theo tôi thì cách bài trí nội thất, khung cảnh, không gian của nhà hàng hạng sang, khách sạn 5 sao, thậm chí tác phong phục vụ có thể tạo cảm giác khác lạ và đáng giá hơn so với tiệm cà phê lề đường. Nhưng thái độ của người phục vụ ở khách sạn 5 sao và nhà hàng hạng sang chưa chắc đã đáng giá bằng thái độ của người nhân viên ở quán cơm vỉa hè hay tiệm cà phê lề đường. Bởi vì khi trải nghiệm được tạo ra từ sự tương tác giữa con người với con người thì cảm giác phải lặng im và nhường chỗ cho cảm xúc lên tiếng. Tách cà phê 5 đô-la Mỹ trong khách sạn 5 sao có thể không đáng giá bằng tách cà phê 50 xu ở tiệm cà phê lề đường nếu ánh mắt, nụ cười, lời nói của người phục vụ không đủ tinh tế, không đem lại những xúc cảm tích cực cho khách hàng. Chẳng phải đã từng có nhiều khách hàng ném ánh mắt giận dữ cùng lời nói cay nghiệt về phía những nhân viên phục vụ kém cỏi, mà quên hẳn ấn tượng về sự lộng lẫy, xa hoa, độc đáo của khung cảnh và không gian để thề rằng không bao giờ quay trở lại? Câu chuyện về những khách hàng sẵn sàng bỏ qua mọi mời mọc hấp dẫn của những nơi cao sang để về chốn thân quen bình dị mà ấm cúng, gần gũi cũng đâu còn lạ và hiếm. Điều gì trong đó có sức mạnh ghê gớm đến vậy? Đó chính là cảm xúc.

Cảm xúc của con người rất phức tạp, nhưng cũng dễ phán đoán và dễ kiểm soát nếu bạn hiểu quy luật của nó. Cảm xúc có hai đặc điểm, đó là bộc phát và có chủ ý. Con người ta đang vui vẻ, hớn hỏ có thể buồn chán ngay lập tức khi bị trải nghiệm tiêu cực tác động. Nếu trải nghiệm tiêu cực được giải tỏa nhanh chóng hay xử lý khéo léo thì có thể khiến con người vui vẻ trở lại, thậm chí, cảm giác vui vẻ ấy còn mạnh hơn trước khi sự cố xảy ra. Nhưng nếu sự cố liên tục lặp lại hoặc kéo dài mà không được giải tỏa, con người sẽ trở nên giận dữ và trừng phạt đối tượng gây ra sự cố hoặc không giải tỏa được sự cố. Mục đích của sự trừng phạt là để thỏa mãn cơn giận dữ, chấm dứt sự cố và tìm lại cảm xúc vui vẻ ban đầu. Cho dù trừng phạt được đối tượng gây ra sự cố và chấm dứt sự cố, nhưng cảm xúc vui vẻ đã bị tổn thương và hằn sâu trong ký ức, khiến con người có xu hướng đề phòng, né tránh trải nghiệm tiêu cực ấy. Vì thế, cách bài trí nội thất, khung cảnh và không gian của khách sạn 5 sao hay nhà hàng hạng sang cũng không thể khiến khách hàng móc ví lấy 5 đô-la Mỹ trả cho tách cà phê trị giá 5 xu, nếu thái độ của người phục vụ khiến khách hàng thất vọng, bức bối. Tương tự, khách hàng thà uống tách cà phê 5 xu ở một tiệm cà phê góc phố của những người phục vụ hạng nhất còn hơn chuốc lấy sự phiền toái, bức dọc trong một khách sạn 5 sao, nhà hàng hạng sang với những nhân viên phục vụ hạng xoàng. Đó chính là quyền lực của cảm xúc.

Các nhà tâm lý học hành vi đã khẳng định 70% các trải nghiệm của khách hàng được quyết định bởi cảm xúc. Cảm xúc được tạo ra từ các trải nghiệm để rồi trở thành những câu chuyện truyền miệng của khách hàng. Hiểu rõ những cách thức tạo ra cảm xúc tích cực tức là nắm trong tay quyền lực kiểm soát cảm xúc của khách hàng, từ đó dễ dàng làm hài lòng và chinh phục họ. Lâu nay, chúng ta thường lầm tưởng rằng làm hài lòng khách hàng tức là đáp ứng các nhu cầu của họ, ví dụ như ngày xưa là nhu cầu “ăn no mặc ấm” còn bây giờ là “ăn ngon mặc đẹp”, mà không biết rằng trước khi cảm thấy hài lòng, khách hàng cần được chào đón, trân trọng, quan tâm và đối xử đặc biệt. Là người quản lý chất lượng dịch vụ, khi phát hiện quy luật này, tôi hướng sự quan tâm của mình vào cảm xúc của người phục vụ hơn là tìm mọi cách thỏa mãn cảm xúc của khách hàng. Bởi vì khi cảm xúc được quan tâm thì nhân viên của tôi sẽ lan tỏa cảm xúc đó tới khách hàng và thỏa mãn mọi nhu cầu trải nghiệm của họ. Tôi và bạn, những người quản lý không thể kiểm soát mọi tiểu tiết trong quá trình trải nghiệm dịch vụ của khách

hàng, mà chính những người phục vụ trực tiếp mới có thể tương tác và tạo ra cảm xúc tích cực cho khách hàng ở mỗi giây phút trải nghiệm. Quan niệm “Tâm sinh tướng” của Phật giáo – mang hàm nghĩa rằng tâm như thế nào thì biểu hiện ra tướng mạo như thế, nên có thể thông qua diện mạo để biết tâm lý và hành vi của một người – rất chính xác trong các giải pháp chăm sóc cảm xúc của người phục vụ. Khách hàng của chúng ta không quan tâm đến cảm xúc tích cực hay tiêu cực của người phục vụ để cảm thông hay chia sẻ những ưu phiền riêng tư. Khách hàng là khách hàng và họ trả tiền để được phục vụ. Nét mặt tươi vui, tác phong lịch thiệp và cử chỉ lễ phép là thước đo để khách hàng đánh giá chất lượng phục vụ xem có xứng với đồng tiền mà họ bỏ ra hay không (trước cả khi họ đánh giá chất lượng món ăn, đồ uống hay cơ sở vật chất). Người phục vụ mang cảm xúc tiêu cực trong mình thì không thể có nét mặt vui vẻ, không thể có thái độ ân cần, chào đón hay cử chỉ tận tụy, lễ phép với khách hàng. Nếu vì áp lực nào đó mà người phục vụ nở những nụ cười giả tạo thì họ sẽ bị khách hàng phát hiện ra một cách dễ dàng. Nụ cười không đến từ trái tim chân thành chỉ là nụ cười nửa miệng. Thái độ khiên cưỡng sẽ biến người phục vụ trở thành một cái máy phục vụ, dù tuân thủ mọi chuẩn mực của quy trình. Đọc đến đây, hẳn là bạn đã hiểu quyền lực của cảm xúc thực sự nằm trong tay ai? Quyền lực của cảm xúc nằm trong tay những người phục vụ. Cùng với các chuẩn mực dịch vụ khác, chính cảm xúc của những người trực tiếp phục vụ sẽ tạo ra cảm xúc của khách hàng, từ đó làm khách hàng hài lòng.

Hầu hết các chủ doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ tại Việt Nam chưa nhận thức đúng và đủ về tầm quan trọng cũng như về quyền lực cảm xúc của đội ngũ nhân viên đối với chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp mình. Bằng chứng là việc xem nhẹ phúc lợi dành cho nhân viên từ nhà ăn, chất lượng bữa ăn đến đồng phục, công cụ lao động, cơ sở vật chất, các khóa đào tạo nghiệp vụ... Thậm chí, khi gặp tình huống phải cắt giảm chi phí, họ nghĩ ngay đến việc cắt giảm phúc lợi và đãi ngộ của đội ngũ nhân viên mà quên rằng đó chính là hành động tự sát. Tôi đã chứng kiến rất nhiều chủ doanh nghiệp tìm cách giảm chi phí bằng việc cắt xén phúc lợi của nhân viên phục vụ, đồng thời gây áp lực ép đội ngũ quản lý phải tìm mọi cách nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm giữ chân khách hàng cũ và thu hút khách hàng mới, từ đó tăng doanh thu. Khi bạn hiểu bản chất cảm xúc của khách hàng, “chân lý” sức mạnh của quyền lực cảm xúc nằm trong tay nhân viên phục vụ thì bạn sẽ hiểu vì sao hành động xem nhẹ hoặc cắt giảm phúc lợi của họ là tự sát.

Nhân viên phục vụ có cảm xúc tích cực sẽ luôn cảm thấy yêu công việc và năng lượng tích cực ấy tỏa ra qua ánh mắt, nụ cười, cử chỉ dành cho khách hàng. Từ đó, ảnh hưởng đến cảm xúc của khách hàng khiến người đang buồn cảm thấy họ được cảm thông một cách chân thành, người đang mệt cảm thấy họ được săn sóc và quan tâm một cách chu đáo, người đang cáu giận cảm thấy được xoa dịu và bình thường trở lại. Rồi sự hài lòng đối với dịch vụ sẽ đến một cách tự nhiên, lúc đó, những sự cố dịch vụ cũng có thể được bỏ qua và tha thứ một cách dễ dàng. Khi đã hiểu điều này, người quản lý dịch vụ phải có một chiến lược rõ ràng đối với cảm xúc của người lao động, đó chính là chiến lược “đặt nhân viên lên trên hết”. Chiến lược này còn quan trọng hơn chiến lược “khách hàng là trên hết”. Tập đoàn Khách sạn Ritz-Carlton có một tuyên ngôn dịch vụ nổi tiếng mà tôi đã giới thiệu đến bạn đọc trong cuốn Quản trị khách sạn – Biển đam mê thành dịch vụ hoàn hảo: “Chúng tôi là những quý bà và những quý ông phục vụ những quý bà và những quý ông” (nguyên văn tiếng Anh: “We are Ladies and Gentlemen serving Ladies

and Gentlemen”). Ở góc độ phúc lợi và đãi ngộ cho đội ngũ nhân viên – những người nắm trong tay quyền lực cảm xúc quyết định sự hài lòng của khách hàng – tuyên ngôn này là kết quả của những chính sách, chương trình do Cesar Ritz đặt nền móng và Bill Marriott cùng các cộng sự đã dày công phát triển, duy trì trong nhiều thập niên. Những phúc lợi của khách sạn Ritz-Carlton dành cho nhân viên ngay từ ngày đầu tiên làm việc, không phân biệt chính thức hay thời vụ có thể kể tới như: bữa ăn miễn phí tại nhà ăn nhân viên, lựa chọn hình thức nhận lương trực tiếp hoặc qua tài khoản ngân hàng, giảm giá dịch vụ tại các khách sạn Ritz-Carlton trên toàn thế giới, giảm giá dịch vụ spa... Sau khi người nhân viên hoàn toàn yên tâm về đời sống vật chất, Ritz-Carlton tiếp tục tạo điều kiện để họ thăng hoa trong việc sáng tạo nên những trải nghiệm mới mẻ cho khách hàng, bằng chính sách cho phép mỗi nhân viên phục vụ có quyền tự quyết một ngân sách 2 nghìn đô-la Mỹ. Với ngân sách tự quyết này, họ có toàn quyền xử lý các tình huống khẩn cấp. Doanh nghiệp dịch vụ nào làm được như Ritz-Carlton thì chắc chắn sẽ nắm được quyền năng tuyệt đối trong cuộc cạnh tranh chất lượng dịch vụ để tạo nên sự khác biệt, bứt phá và trở thành người dẫn đầu.

Chương 2 TÂM LÝ KHÁCH HÀNG THẾ KỶ XXI

“Mạng xã hội đã thay đổi toàn bộ động lực phát triển kinh doanh”, Bill Marriott đã phát biểu như vậy trong bài phỏng vấn trên tờ The Wall Street Journal do nữ phóng viên Alexandra Wolfe thực hiện. Ông chia sẻ rằng Tập đoàn khách sạn Marriott ngày nay đã biết thu thập thông tin từ mạng xã hội để phục vụ cho việc nghiên cứu tâm lý và hành vi của khách hàng. Quả thật, khách hàng thế kỷ XXI đã có một sự thay đổi lớn trong hành vi và nhận thức. Sự phát triển của mạng xã hội đã giúp khách hàng chia sẻ thông tin trực tuyến về những trải nghiệm, cảm xúc của họ và có thể tác động tới quyết định mua hàng hay lựa chọn dịch vụ của khách hàng khác. Theo một khảo sát của trang web đặt phòng khách sạn TripAdvisor thì: 80% khách hàng tìm kiếm khách sạn để lưu trú cho biết những nhận xét của khách đã từng lưu trú ở một khách sạn cụ thể giúp họ cảm thấy tự tin hơn vào quyết định đặt phòng của mình; 77% khách lưu trú thường xuyên tham khảo các đánh giá của khách đã từng ở tại một khách sạn nào đó trước khi chọn đặt phòng tại khách sạn này; 50% thực khách thường xuyên tham khảo các đánh giá của người đã từng dùng bữa tại một nhà hàng cụ thể trước khi quyết định lựa chọn nhà hàng đó; 87% khách hàng đồng ý rằng sự nhanh chóng và chuyên nghiệp trong việc phản hồi ý kiến tiêu cực của khách lưu trú từ đội ngũ quản lý khách sạn giúp gia tăng cảm tình của khách hàng đối với khách sạn đó; 70% khách hàng bày tỏ rằng thái độ kiên quyết và chân thành sửa lỗi sau các phản hồi đánh giá tiêu cực của đội ngũ quản lý khiến họ muốn đặt phòng với khách sạn ở đây.

Kỷ nguyên của dịch vụ đại trà và một chiều đã vụt đi nhanh như bóng câu qua cửa sổ để lại những thách thức dịch vụ càng ngày càng khắc nghiệt. Khách hàng của thế kỷ XXI yêu cầu những kịch bản phục vụ riêng và sẵn sàng thay đổi theo nhu cầu trải nghiệm của họ. Chìa khóa của dịch vụ khác biệt nằm ở sự tận tụy và chu đáo của những người phục vụ mà ở đó, cảm xúc là lợi thế cạnh tranh tuyệt đối để mỗi doanh nghiệp nắm lấy, vượt lên đối thủ và vượt lên chính bản thân mình. Khách hàng không chỉ có nhu cầu sử dụng dịch vụ, mà họ còn muốn tương tác với người phục vụ để trải nghiệm của họ trở nên đáng nhớ hơn. Mỗi một người khách lưu trú khi đến khách sạn của bạn lưu trú lần đầu, họ mong được chào đón, được lắng nghe và được đáp ứng nhu cầu. Cũng những khách hàng ấy, khi họ quay lại khách sạn, nhu cầu đầu tiên và có vai trò quyết định đối với cảm xúc của họ ở lần lưu trú ấy chính là nhu cầu được nhận ra, được mừng rỡ chào đón họ quay trở lại, như những người thân đón chào đứa con xa xứ trở về. Chỉ cần như vậy, họ đã có thể gửi gắm trọn vẹn tâm hồn cho bạn, có thể bao dung và tha thứ cho những sơ suất do bạn hay đồng nghiệp của bạn gây ra, không chỉ vì lý do con người cũng có lúc đúng lúc sai mà thực sự là vì bạn đã cho họ cảm giác giống như được trở về nhà.

Đến đây, tôi xin kể lại một câu chuyện mà tôi đã đọc được trên mạng Internet về bí quyết thành công trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn ở Thái Lan của một ông chủ người Do Thái, để thấy sự kỳ công và tinh tế của họ khi chăm chút từng cảm xúc riêng của khách hàng. Chuyện kể rằng:

Tổng giám đốc của một công ty nọ thường xuyên phải đi công tác tại Thái Lan và ở lại một khoảng thời gian nhất định. Lần đầu tiên đến khách sạn này, ông đã rất ấn tượng bởi vẻ đẹp cũng như chất lượng phục vụ của khách sạn. Đến lần thứ hai thì ông hoàn toàn bị chinh phục bởi đội ngũ nhân viên phục vụ ở đây. Sáng sớm ngày hôm ấy, khi ông vừa bước ra khỏi phòng

để đi ăn sáng, nhân viên phục vụ tăng lễ phép chào ông: “Chào ngài Jerome, ngài chuẩn bị đi ăn sáng đúng không ạ?” Ông ngạc nhiên hỏi ngược lại: “Tại sao cô biết tên tôi?” Cô nhân viên vui vẻ đáp: “Khách sạn của chúng tôi có quy định, tối đến nhân viên phải học thuộc tên của tất cả các khách đang lưu trú tại khách sạn.” Điều này khiến ông Jerome ngạc nhiên vô cùng, vì ông đã ở khá nhiều khách sạn cao cấp trên thế giới nhưng chưa gặp chuyện này bao giờ. Ông vui vẻ vào thang máy để xuống nhà hàng. Vừa ra khỏi thang máy thì nhân viên phục vụ nhà hàng hỏi: “Chào ngài Jerome, xin mời ngài vào.” Không hiểu vì sao nhân viên nhà hàng lại nhìn thấy thẻ phòng của mình, ông ngạc nhiên hỏi: “Tại sao anh biết tên tôi?” Nhân viên nhà hàng đáp: “Trên buồng vừa gọi điện cho chúng tôi nói rằng ngài đang đi thang máy xuống nhà hàng.” Một lần nữa khách sạn này lại làm ông ngạc nhiên vô cùng. Ông bước vào nhà hàng, cô nhân viên tươi cười hỏi: “Thưa ngài Jerome, ngài vẫn chọn ngồi ở chỗ cũ chứ ạ?” Dù không còn bất ngờ nhưng ông vẫn không khỏi nghĩ thầm lần trước ông ngồi ăn ở đây cũng đã qua hơn một năm rồi, lẽ nào cô gái đó có trí nhớ siêu phàm đến thế? Thấy ánh mắt ngạc nhiên của ông, cô gái chủ động giải thích: “Tôi vừa kiểm tra trong máy tính, lần ăn gần đây nhất, ngày 8 tháng Sáu, ngài ngồi cạnh cửa sổ.” Nghe vậy, ông rất vui: “Tôi vẫn ngồi chỗ cũ!” Cô nhân viên hỏi tiếp: “Ngài vẫn ăn như thực đơn lần trước đúng không ạ? Một chiếc bánh sandwich, một cốc cà phê và một quả trứng gà ốp lết?” Giờ thì ông không còn ngạc nhiên nữa rồi: “Đúng, vẫn thực đơn cũ nhé.” Khi đưa thức ăn lên, nhà hàng còn tặng ông một đĩa rau nhỏ. Lần đầu tiên nhìn thấy loại rau đó nên ông hỏi ngay: “Rau gì thế?” Nhân viên lùi lại hai bước sau đó mới nói: “Dạ, đây là loại rau đặc biệt của nhà hàng ạ.” Tại sao nhân viên phục vụ lại phải lùi lại hai bước? Đó là vì họ sợ khi nói nước bọt sẽ bắn vào thức ăn của khách. Chất lượng phục vụ tinh tế như vậy không nói là ở khách sạn khác mà ngay ở khách sạn tầm cỡ ở Mỹ cũng không có. Bữa sáng hôm đó đã để lại ấn tượng sâu sắc trong lòng ông.

Sau này, vì bận việc nên ba năm liền ông không quay lại Thái Lan. Đến sinh nhật, ông vẫn thường xuyên nhận được thiệp chúc mừng của khách sạn, kèm theo bức thư ngắn với nội dung như sau: “Thưa ngài Jerome, đã ba năm rồi ngài chưa ghé thăm chỗ chúng tôi. Tất cả nhân viên chúng tôi rất nhớ ngài, mong rằng sớm gặp lại ngài. Hôm nay là sinh nhật ngài, kính chúc ngài sinh nhật vui vẻ.” Ông Jerome rất hài lòng và luôn tự nhủ nếu đi Thái Lan, chắc chắn ông sẽ nghỉ tại khách sạn đó, chứ không ở bất kỳ khách sạn nào khác. Không chỉ có vậy, ông còn giới thiệu cho bạn bè mình, khuyên họ nếu đến Thái Lan thì hãy qua khách sạn đó ở. Đến nay đã có trên 200 nghìn người ở các nước đặt chân tới khách sạn này. Trong khi đó, hằng năm, chỉ cần 1/10 số lượng khách hàng cũ quay lại thì khách sạn đã luôn kín chỗ.

Trước khi bị chinh phục bởi cách ứng xử tinh tế của người phục vụ, khách lưu trú đánh giá tiêu chuẩn khách sạn và kỳ vọng được thỏa mãn trước hết những điều kiện lưu trú cơ bản gồm: mùi, tiếng ồn, chất lượng Internet, giường, nhà tắm và điều hòa.

MÙI HƯƠNG

Khứu giác là giác quan cảm nhận nhanh nhất và lưu giữ lâu nhất những trải nghiệm tích cực hoặc tiêu cực của con người về mùi. Khi đi vào sảnh khách sạn, chờ lên tầng ở thang máy, đi dọc hành lang và bước chân vào phòng ngủ, mùi của bầu không khí, mùi của nội thất, hương thơm phảng phất qua làn gió là những ấn tượng quan trọng để khách lưu trú đánh giá chất lượng khách sạn và quyết định có ở lại hay không. Bước vào một khách sạn, chỉ thông qua mùi,

tôi cũng có thể đánh giá sơ bộ về đội ngũ quản lý khách sạn và chất lượng của cơ sở vật chất. Bởi vì để giữ cho bầu không khí của khách sạn luôn có một mùi hương dễ chịu và đặc trưng đòi hỏi sự đầu tư tiền bạc và sự tận tụy của đội ngũ. Do môi trường giao tiếp rộng mở, điều kiện kinh tế phát triển, khách lưu trú ngày nay đặc biệt mẫn cảm với mùi và cầu kỳ trong các tiêu chuẩn về mùi. Đầu tư vào việc tạo ra mùi hương đặc trưng cho khách sạn không chỉ cần nghiên cứu tâm lý và văn hóa của khách lưu trú tại khách sạn mà còn đòi hỏi những kiến thức về kỹ thuật xử lý mùi chuyên nghiệp. Theo chia sẻ của Colleen Clark trên tờ Bloomberg Business, một số chuỗi khách sạn sử dụng một vài mùi đặc trưng như các khu nghỉ dưỡng của Four Seasons ở Maui sử dụng mùi chanh, hoa nhiệt đới và mùi gỗ; khách sạn St. Regis dùng mùi hương hoa táo, mùi sâm-banh và cây cọ cảnh kết hợp mùi hoa hồng; chuỗi khách sạn Le Meridien của Accor dùng mùi gỗ và da; khách sạn Ritz-Carlton chọn mùi Oud làm từ nhựa thông cho các khách sạn tại vùng Trung Đông, kết hợp loại match địa phương với mùi chanh, bạch đậu khấu, gỗ táo và hoa lài cho các khách sạn ở vùng Đông Á, mùi hoa anh đào cho các khách sạn ở Bắc Mỹ...

Cũng theo Colleen Clark, các khách sạn tạo mùi hương cho bầu không khí bằng hệ thống máy phun hơi lạnh được gắn vào hệ thống máy điều hòa, nhằm đẩy không khí lạnh cùng tinh dầu thơm tạo ra những tinh thể nhỏ, đủ để giữ mùi hương thoang thoảng trong không khí và lan tỏa đều đặn. Một số khách sạn tạo mùi hương qua nước xịt vải trong phòng, khăn tắm, chăn ga gối trải giường hoặc khuếch tán hương thơm qua hệ thống đèn. Tại Việt Nam, các khách sạn ở Bắc Trung Bộ trở ra Bắc, nhất là những khách sạn có trải thảm hành lang và trong phòng, thường chịu tác động xấu về mùi bởi thời tiết nồm, độ ẩm cao vào thời gian cuối mùa Đông đầu mùa Xuân. Phòng nghỉ không có khách lưu trú, rất nhanh sẽ có mùi ẩm mốc, thảm không được xử lý cẩn thận sẽ có mùi hôi và khó chịu. Ngoài các giải pháp về sàn chống thấm, chống nồm, sử dụng máy ozone khử mùi, các khách sạn thường sử dụng tinh dầu để xử lý mùi hôi. Khi đã nhận thức được tầm quan trọng của mùi trong tâm lý khách hàng đối với dịch vụ lưu trú, các khách sạn nên đầu tư vào mùi hương đặc trưng để thu hút và khiến trải nghiệm sống của khách hàng trở nên đáng nhớ.

ÂM THANH

Tại Hà Nội, nếu có dịp mời các bạn đến thăm khách sạn Sofitel Metropole Hà Nội để cảm nhận không gian tĩnh mịch đầy quý phái của một khách sạn 5 sao cổ điển. Nhân viên phục vụ ở đây “đi nhẹ, nói khẽ và cười duyên”. Khách lưu trú dù ở bàn ăn, trước quầy lễ tân hay ngồi tại sảnh chờ đều nói chuyện với một âm điệu vừa phải, sang trọng và lịch lãm.

Ở các khách sạn 5 sao, âm thanh là một trong những yếu tố tác động mạnh mẽ đến tâm lý khách hàng. Tiếng ồn ào gọi nhau, tiếng con trẻ khóc xen lẫn tiếng la mắng của các bà mẹ, tiếng khua bát đĩa tại nhà hàng, hay tiếng bước chân đi trên hành lang, của máy điều hòa quạt gió, kể cả tiếng ồn từ đường phố... là những nguyên nhân hàng đầu khiến khách lưu trú phàn nàn.

Các giám đốc sảnh, giám đốc nhà hàng, thậm chí giám đốc khách sạn non kinh nghiệm và thiếu bản lĩnh thường bị lúng túng trong tình huống những nhóm khách trẻ tuổi gây ồn tại sảnh, trẻ con la hét và khóc ầm ĩ tại nhà hàng. Họ sợ rằng nếu can thiệp có thể sẽ khiến khách hàng phật ý hoặc nổi giận. Nhưng họ không biết rằng chính sự lúng túng, không hành động gì càng khiến

những khách hàng này tiếp tục làm ồn một cách vô tư thoải mái, còn khách hàng khác thì bức tức và khó chịu. Nhẹ nhàng mà cương quyết, dứt khoát song vẫn đủ lễ phép và lịch thiệp, những giám đốc bản lĩnh có thể khiến các vị khách hàng làm ồn phải dừng ngay lập tức hoặc rời đi. Những giám đốc giàu kinh nghiệm có thể mời các bà mẹ bế đứa con đang la hét của mình ra khỏi khu vực nhà hàng hoặc sảnh. Hành động cương quyết và thái độ lịch thiệp của bạn sẽ khiến các khách hàng khó chịu với tiếng ồn trở thành đồng minh. Họ dễ dàng thông cảm với bạn và trong nhiều trường hợp sẵn sàng đứng dậy để giúp bạn cách ly nguồn gây ồn. Đứng đó không hành động gì thì mọi chỉ trích, phàn nàn sẽ nhắm vào chính bạn. Ngược lại, hành động ngay lập tức sẽ khiến mọi chỉ trích và phàn nàn nhắm vào nhóm khách gây tiếng ồn. Tất nhiên, ở tầm vĩ mô, việc lựa chọn phân khúc khách hàng của mỗi khách sạn sẽ quyết định mức độ tiếng ồn của khách sạn. Hay nói một cách khác, chính khách hàng sẽ quyết định tiếng ồn của khách sạn.

Để hạn chế bớt những tiếng ồn bị động từ khách hàng và từ môi trường xung quanh, các giám đốc khách sạn nên chủ động đưa âm thanh đặc trưng của khách sạn đến tâm thức của khách hàng. Họ lựa chọn các bản nhạc không lời hoặc có lời để phát trên hệ thống loa của khách sạn. Những âm thanh du dương phát ra từ mỗi góc chung tạo cảm giác riêng và lưu giữ dấu ấn rất sâu trong tiềm thức của khách lưu trú. Nó có thể mang đến những điều bất ngờ thú vị cho người điều hành khách sạn. Những âm thanh quen thuộc ngỡ đã nhàm chán đối với cán bộ, nhân viên khách sạn nhưng lại có thể đem đến những cảm xúc đặc biệt đối với khách lưu trú, bởi chúng giúp họ nhớ lại những giai điệu thời tuổi trẻ hay những ký ức tưởng như đã lãng quên.

MẠNG WIFI



Ngày nay, Internet hay mạng wifi mạnh đã trở thành một trong những nhu cầu thiết yếu tương đương nhu cầu ăn, ngủ của khách lưu trú tại khách sạn, đặc biệt đối với các khách sạn thương mại. Thậm chí, du khách lưu trú tại các khu nghỉ dưỡng hay các khách sạn ở khu du lịch cũng có nhu cầu sử dụng Internet để giải trí, liên lạc với bạn bè và người thân. Ăn có thể nhịn, ngủ có thể thiếu nhưng wifi bắt buộc phải đầy đủ và hoạt động tốt. Cho dù đang đi du lịch, du khách ngày nay cũng có nhu cầu mạnh mẽ và ngay lập tức đối với việc cập nhật hình ảnh và chia sẻ cảm xúc về kỳ nghỉ trên các trang mạng xã hội. Một mạng Internet ổn định và mạnh tác động tích cực, trực tiếp đến tâm lý lưu trú cũng như cho thấy chất lượng dịch vụ của khách hàng. Khách lưu trú có thể chuyển khách sạn hoặc thậm chí không bao giờ quay trở lại một khách sạn có hệ thống wifi chập chờn và yếu. Hầu hết các khách sạn ngày nay đều cung cấp dịch vụ wifi miễn phí cho khách lưu trú. Rất nhiều khách sạn giải quyết vấn đề tín hiệu yếu do ngăn cách vật lý bằng cách lắp đặt mỗi phòng một cổng phát tín hiệu gắn luôn với số phòng. Khách lưu trú ở phòng nào chỉ việc truy cập vào sóng wifi của phòng đó là có thể sử dụng ngay lập tức.

GIẤC NGỦ

Kinh doanh khách sạn cốt lõi vẫn là kinh doanh giấc ngủ. Giường khách sạn về cơ bản cũng giống giường ở nhà của chúng ta nhưng khác nhau về chất lượng của chăn ga, độ cao cấp của đệm, độ dày mỏng của gối tùy thuộc vào thói quen và khả năng kinh tế khác nhau của mỗi người. Cho dù đã “rớt” xuống hàng thứ ba trong những tác động tâm lý chi phối cảm xúc của khách lưu trú, chiếc giường vẫn là yếu tố quan trọng trong phòng khách sạn. Việc lựa chọn đệm lò xo hay đệm cao su nhân tạo cho giường khách sạn vẫn là đề tài gây tranh cãi. Trong khi chưa ngã ngũ, hầu hết các khách sạn sử dụng đệm lò xo do yếu tố chi phí mặc dù đồng thuận với ý kiến đệm cao su nhân tạo mang lại cảm giác thoải mái hơn. Theo một khảo sát tại Mỹ, hơn 90% số người ở độ tuổi dưới 35 được hỏi đã lựa chọn đệm cứng trong khi rất ít người chọn đệm mềm. Cứng hay mềm khi bạn đặt lưng xuống giường là cảm giác. Chiếc giường của khách sạn phải thỏa mãn cảm giác khác nhau của tất cả khách lưu trú từ già đến trẻ, cho nên số lượng cuộn lò xo trong mỗi chiếc đệm và một số kỹ thuật làm giường sẽ phân định sự cao thấp giữa các khách sạn trong cuộc chiến chăm sóc giấc ngủ cho khách hàng. Số lượng cuộn lò xo của đệm thông thường dao động từ 300 đến 800 cuộn. Tuy nhiên, các chuỗi khách sạn 5 sao thường sử dụng đệm có số lượng lò xo từ 800 đến 1000 cuộn, nhằm đảm bảo độ cứng cần thiết, đồng thời có thể làm mềm theo các cấp độ yêu cầu của khách lưu trú bằng một số thủ thuật làm giường. Theo chia sẻ của Andrea Bennett trên tạp chí Travel Leisure, nếu dùng giường loại Kingsize thì chuỗi khách sạn Four Seasons trang bị đệm dày 34,3 cm với 848 cuộn lò xo; chuỗi khách sạn Hilton trang bị đệm dày 31,7 cm với 848 cuộn. Cùng giường loại Kingsize, đệm của chuỗi khách sạn Ritz-Carlton dày 28,6 cm với 939 cuộn và đệm của khách sạn Sheraton dày 29,2 cm với 899 cuộn lò xo.

Riêng chuỗi khách sạn Crowne Plaza trang bị đệm dày 29,2 cm với 800 cuộn và chuỗi khách sạn Marriott (bao gồm Renaissance) trang bị đệm dày 27,9 cm với 800 cuộn. Với đệm cao su nhân tạo dày 17,8 cm thì bắt buộc phải có thêm tấm trải đệm (topper) bằng bọt cao su hoặc lông ngỗng để khách lưu trú không cảm thấy lò xo dưới lưng. Mức độ mềm mại và thoải mái của đệm phải phù hợp với sở thích của số đông khách hàng, đồng thời còn có tấm bảo vệ nệm

(pad) ngăn chất dịch thấm xuống đệm. Bên cạnh chất lượng của đệm, chất lượng vải của ga trải giường, vỏ gối, vỏ chăn rất quan trọng đối với chất lượng giấc ngủ của khách lưu trú. Thông thường các khách sạn sử dụng vải có ký hiệu T200, T250 hoặc T300, trong đó T200 và T250 có pha nylon nên tuy vải ít bị nhàu và khá bền song lại không tạo cảm giác thoải mái cho khách lưu trú. Vải T300 tạo cảm giác thoải mái với tất cả khách lưu trú nhưng dễ bị nhàu do thành phần 100% cotton. Chuỗi khách sạn Crowne Plaza sử dụng vải T200, chuỗi khách sạn Four Seasons sử dụng vải T300 của Ai Cập, chuỗi khách sạn Hilton sử dụng vải T250, chuỗi khách sạn Hyatt sử dụng vải T250, chuỗi khách sạn Marriott (bao gồm Renaissance) sử dụng vải T300...

PHÒNG TẮM

Khách lưu trú thế kỷ XXI thích phòng tắm rộng hơn với vòi hoa sen tắm đứng riêng gắn cố định từ trần nhà (walk-in shower). Hầu hết khách lưu trú quan tâm đến áp lực nước xả từ vòi hoa sen và độ nóng của nước để đánh giá chất lượng dịch vụ của khách sạn. Được đắm mình trong áp lực nước mạnh mẽ với độ nóng ưng ý từ vòi sen gắn cố định, như xua tan những mệt mỏi là khao khát hàng đầu của khách lưu trú khi trở về phòng nghỉ sau một chuyến đi hay một ngày làm việc vất vả. Bồn tắm không còn là nhu cầu thiết yếu ngoại trừ với khách Nhật và những đôi uyên ương thích giây phút lãng mạn. Tuy nhiên, khách lưu trú vẫn đòi hỏi khắt khe về vật liệu xây dựng, ánh sáng, màu sắc và âm thanh khiến chi phí đầu tư cho phòng tắm cao hơn chi phí cho phòng ngủ.

Khép lại chương 2, “Tâm lý khách hàng thế kỷ XXI”, tôi chỉ có mong muốn gửi gắm một thông điệp. Đó là cho dù xã hội có phát triển đến đâu, máy móc có thay thế sức lao động thế nào hay tâm lý con người thay đổi bất ngờ, thì khách hàng vẫn rung động và xao xuyến trước sự quan tâm từ trái tim con người, vẫn mong mỏi và khát khao được chăm sóc bởi bàn tay của con người, đặc biệt là dịch vụ lưu trú, ẩm thực. Hy vọng rằng các bạn đồng nghiệp của tôi luôn làm việc bằng bàn tay ân cần và trái tim nồng ấm, để đem đến niềm vui cho những khách hàng đang trao gửi cảm xúc vào chúng ta, để mọi khách sạn mà họ đi qua thực sự là ngôi nhà thứ hai thân thiết.

PHẦN II

TÂM LÝ MUA HÀNG VÀ SỬ DỤNG DỊCH VỤ

Chương 1

TÂM LÝ MUA HÀNG

Quyền lực của cảm xúc tác động đến quyết định chọn mua hàng, đặc biệt là những sản phẩm không thể dùng thử trước khi trả tiền như sản phẩm lưu trú, ẩm thực và vui chơi giải trí. Quyết định lựa chọn một điểm đến của khách du lịch ngày nay hầu hết thông qua các thông tin tiếp nhận từ mạng Internet, nên hoàn toàn dựa trên cảm tính của thị giác và tâm lý đám đông. Khách lưu trú có trải nghiệm xấu đối với một khách sạn hoặc một điểm đến sẽ có xu hướng thử sử dụng dịch vụ của khách sạn khác hoặc đổi điểm đến, nếu cảm thấy hấp dẫn hơn. Bên cạnh sự kỳ vọng về dịch vụ tốt hơn thì màu sắc, cách bài trí, những lời ngợi khen có cánh trên TripAdvisor, thậm chí kỹ thuật định giá bán lẻ cũng tác động đến từng cái nhấn chuột của khách hàng. Ai nắm được tâm lý mua hàng, người đó sẽ thắng trong cuộc chiến giành giật khách hàng để họ bước qua ngưỡng cửa khách sạn hay nhà hàng của mình. Mặc dù chỉ là bước khởi đầu của một quá trình chinh phục bằng thực lực sản phẩm và dịch vụ nhưng đôi khi thành - bại của một khách sạn vẫn được quyết định bởi những lần nhấn chuột đầy cảm tính. Khi khách hàng đã đứng trước quầy lễ tân của khách sạn, bạn có thể thỏa thuận để chào bán những hạng phòng cao hơn, từ đó có thể tăng giá phòng bình quân hoặc tác động đến quyết định trả phí giường thêm (extra bed), phí trả phòng sớm hay trả phòng muộn của khách hàng. Đối với khách vắng lai xuất hiện trước quầy, bạn cần bán được phòng cho khách với giá tốt nhất. Tất cả những việc đó đều dựa vào khả năng am hiểu tâm lý của bạn để dẫn dắt cuộc thương lượng có lợi cho khách sạn mà vẫn làm khách hài lòng.

1. MÀU SẮC

Màu sắc tác động mạnh đến tâm lý khách hàng do cách hormone ảnh hưởng đến tâm trạng, cảm xúc và hành vi của con người được tuyến giáp tiết ra khi mắt bị hấp dẫn bởi màu sắc. Neil Patel, đồng tác giả cuốn The Psychology Of Color (tạm dịch: Tâm lý học màu sắc), nhận định trên trang Quicksprout vào tháng Một năm 2014:

- 90% các quyết định mua hàng được tác động bởi thị giác;
- 85% khách hàng lựa chọn sản phẩm bởi ảnh hưởng của màu sắc;
- Các quảng cáo có hình ảnh màu thu hút sự chú ý của khách hàng nhiều hơn 26% so với các quảng cáo đen trắng.

Thói quen/xu hướng lựa chọn các sản phẩm lưu trú và ẩm thực qua các kênh trực tuyến khiến kỹ thuật sử dụng màu sắc trong ngành khách sạn được nâng lên thành nghệ thuật hấp dẫn tâm lý khách hàng. Sau đây là ý nghĩa và tác động của màu sắc đối với tâm lý con người:

- Màu đỏ đại diện cho quyền lực, hoài bão và phấn khích, thường được dùng để thu hút sự chú ý, ví dụ như biển báo giảm giá.
- Màu da cam đại diện cho sự sôi động và thân thiện, thường được sử dụng cho các phím bấm gọi đặt phòng hoặc đặt bàn.
- Màu vàng đại diện cho hạnh phúc và năng lượng.
- Màu xanh gợi lên sự tin cậy và an toàn. Màu xanh cũng là màu thích hợp với các trang

web của khu nghỉ dưỡng, khách sạn du lịch.

- Màu tím đại diện cho sự sang trọng và giàu có.
- Màu nâu đại diện cho gia đình, yên bình và tĩnh lặng. Phòng ngủ của khách sạn được phủ màu nâu toát lên vẻ sang trọng.
- Màu đen và màu trắng đại diện cho sự giản dị và tinh khiết. Khách sạn là nơi đón tiếp các nhóm khách hàng có quan điểm thẩm mỹ khác nhau đến từ các nền văn hóa khác nhau, nên màu sắc trong khách sạn thường là các gam màu tự nhiên, trung tính như màu trắng và màu xám.
- Màu trắng của ga gối đệm gợi lên sự sạch sẽ và màu xám có thể sử dụng đa dạng trong không gian khách sạn mà vẫn toát lên sự sang trọng.



Nghệ thuật phối màu đặc sắc và thiết kế độc đáo cùng nét kiến trúc khác biệt sẽ tạo ra những ấn tượng không quên đối với khách lưu trú, ngay từ giây phút đầu tiên bắt gặp hình ảnh về khách sạn trên trang web cho đến khi tới tận nơi. Novotel Nha Trang là một khách sạn như vậy. Mỗi hạng phòng trong khách sạn mang một chủ đề màu riêng. Phòng Standard và Deluxe có tấm ngăn, đầu giường, gối và tấm phủ trang trí màu xanh rêu nhạt. Phòng Superior và Suite có tấm ngăn, đầu giường, gối và tấm phủ trang trí màu tím. Nếu khách lưu trú để ý kỹ hơn thì có thể nhận ra màu tường của từng phòng cùng tông màu với các điểm liệt kê nói trên, khi đứng nhìn khách sạn từ bãi biển phía bên kia đường Trần Phú. Chưa hết, khi bước vào sảnh của khách sạn, ngay lập tức khách lưu trú bị choáng ngợp bởi một dải tường màu cam bao quanh bức tường phía sau quầy lễ tân. Màu cam tiếp tục là gam màu chủ đạo của nhà hàng Square như kích thích cảm giác thèm ăn mà vẫn mang phong cách sang trọng. Cách phối màu khiến khách lưu trú đi từ khám phá này đến phát hiện khác, như đang trải qua một cuộc tìm kiếm những mật mã được người kiến trúc sư để lại cho công trình một cách bất ngờ và thú vị.

Phối màu trong phòng khách sạn đòi hỏi kiến thức và sự tinh tế trong thẩm mỹ. Thông thường, gam màu chủ đạo của sơn hoặc giấy dán tường là màu sáng như màu trắng hoặc màu kem, là màu tối như màu xám. Các gam màu đơn sắc của sơn tường hoặc giấy dán tường thường chiếm 60% diện tích căn phòng, gam màu thứ hai liền kề trên bảng màu chiếm khoảng 30% được thể hiện trên đồ nội thất và 10% gam màu bổ trợ còn lại biểu hiện trên đồ trang trí tạo điểm nhấn. Tuy nhiên, tác động của màu sắc đến tâm lý con người lại khác nhau, tùy theo lứa

tuổi, giới tính, vùng miền và văn hóa. Cho nên trước hết, mỗi khách sạn phải xác định đối tượng khách hàng mà mình phục vụ, để lựa chọn những gam màu phù hợp khi thiết kế nội thất cũng như ngoại thất của khách sạn.

2. GIÁ

Niêm yết giá bán có số lẻ cuối cùng là 9 hoặc 99 tuy không mới nhưng vẫn là chiêu niêm yết giá đánh vào tâm lý khách hàng được ưa dùng. Khách hàng ngày nay đã thay đổi quan điểm với giá lẻ, chính giá lẻ khiến họ nghi ngờ và đề phòng. Ở phần này tôi không bàn về chiêu thức này mà đi sâu vào những biến chuyển trong tâm lý khách hàng, từ khi xem giá trên trang web của khách sạn đến khi thỏa thuận giá dịch vụ ở những tình huống khác nhau tại khách sạn.

Nhìn vào giá phòng niêm yết của một khách sạn, khách lưu trú so sánh giá trị của giá phòng với kinh nghiệm trong quá khứ và giá trị của dịch vụ tại các khách sạn khác. Kinh nghiệm quá khứ có thể tốt đẹp hoặc không tốt đẹp nhưng ước muốn trải nghiệm và khám phá dịch vụ sẽ vượt qua rào cản tâm lý của giá. Nhằm ngăn chặn khách hàng tìm hiểu giá và dịch vụ của các khách sạn khác, bạn nên niêm yết giá của hai loại phòng khác nhau thành một cặp so sánh. Ví dụ, bạn niêm yết phòng tiêu chuẩn của một khách sạn nằm trên đường Trần Phú, Nha Trang ở giá khuyến mãi 1,500,000 VND/đêm ++ hướng biển, đồng thời niêm yết giá của phòng hạng sang với giá 3,700,000 VND/đêm ++ cũng hướng biển nhưng diện tích phòng rộng hơn và có bồn tắm. Lúc này, khách hàng sẽ so sánh hai phòng mà bạn chào giá với nhau và nhận thấy giá của phòng tiêu chuẩn rất hợp lý. Bạn đưa ra một mức giá cao cho phòng hạng sang không phải để bán mà chỉ để làm nổi bật giá của phòng tiêu chuẩn. Mức giá khuyến mãi 1,500,000 VND/đêm ++ có thể ngang bằng hoặc nhỉnh hơn giá phòng của đối thủ thì vẫn tạo cho khách hàng cảm giác đây là giá tốt khi đã lấy nó làm giá tham chiếu. Mục tiêu của bạn là bán phòng tiêu chuẩn và ngăn không cho khách hàng mua phòng ở khách sạn khác. Đây chính là chiến lược “neo” giá mà các bộ phận kinh doanh tiếp thị thường sử dụng.

Bán chéo nâng cấp phòng khi khách lưu trú làm thủ tục tại quầy là thủ thuật mà các nhân viên lễ tân thường dùng nhằm gia tăng doanh thu vào những ngày thấp điểm và giải phóng lượng phòng để bán vào những ngày cao điểm. “Ông/bà có muốn ở một căn phòng có hướng nhìn đẹp nhất của khách sạn với giá chỉ còn một nửa không?” – Nhân viên lễ tân vui vẻ đề nghị khi khách hàng vừa xác nhận phòng đã đặt tại quầy lễ tân. “Giá giảm một nửa là như thế nào?” – Khách tỏ ra tò mò. “Hiện nay em có một phòng ở trên hạng phòng ông/bà đặt hai cấp. Sau khi giảm đi một nửa thì giá chỉ chênh lệch hơn 500 nghìn đồng so với giá phòng ông/bà đã đặt”. Không để khách hàng chần chừ và có thể vì chưa quyết định được ngay mà từ chối, nhân viên lễ tân đề nghị khách hàng đi xem phòng trước. Khi được xem cả hai loại phòng thì khách hàng ngay lập tức nhận ra đề nghị đặt phòng cao cấp là một món hời và đồng ý. Mặc dù vậy, nhân viên lễ tân cũng phải tinh tế trong từng tình huống để quyết định bán chéo hay không. Những tình huống khách làm thủ tục nhận phòng tại quầy đang đông hoặc khách lưu trú một mình chỉ mong được nhận phòng thì không nên bán chéo.

3. TRỰC TUYẾN

Khách hàng ngày nay, đặc biệt là khách đặt mua phòng của khách sạn mà không có cơ hội dùng thử, quyết định mua hàng chủ yếu dựa vào những bình luận sản phẩm, dịch vụ của những

người đi trước trên các trang web trực tuyến. Dù khen hay chê thì khách lưu trú cũng thích đưa lên các trang mạng. Nếu bạn phạm sai lầm thì các trang mạng là nơi để khách hàng trút giận và bạn phải trả giá. Nếu bạn phục vụ tận tụy và chu đáo thì những lời khen tặng chính là phần thưởng, là một cách trả ơn của khách hàng đối với bạn. Cho nên, giữ gìn những thông tin tích cực trên các trang mạng trực tuyến là nhiệm vụ hàng đầu đối với bất kỳ khách sạn nào và ở bất kỳ đâu. Thời gian đảm nhận vai trò Tổng Giám đốc khách sạn 4 sao Ninh Bình Hidden Charm, tôi yêu cầu nhân viên lễ tân gọi cho tôi bất cứ khi nào có khách lưu trú đặt phòng qua các kênh trực tuyến như Booking.com, Agoda, để tôi trực tiếp chào đón khi khách check in và tiễn khách khi check out. Những thời điểm đi vắng hoặc bận họp, tôi yêu cầu giám đốc tiền sảnh thực hiện thay. Sự xuất hiện của tổng giám đốc khách sạn khi khách làm thủ tục nhận phòng thể hiện một sự chào đón trọng thị và tạo ấn tượng ban đầu cho khách lưu trú. Còn sự xuất hiện của tôi khi khách trả phòng không chỉ có mục đích tiễn khách thông thường, mà chủ yếu để can thiệp và có các quyết định kịp thời trước những sự cố gây khó chịu cho khách lưu trú tại thời điểm trả phòng, như đồ uống trong minibar, trả phòng quá giờ, nhầm lẫn hóa đơn... Trong rất nhiều trường hợp, các quyết định kịp thời của tổng giám đốc tại thời điểm khách trả phòng đã bù đắp và cứu vãn những trải nghiệm tiêu cực trước đó, hoặc ít nhất cũng khiến khách hàng không nỡ chia sẻ những trải nghiệm tiêu cực của họ đối với khách sạn lên các mạng trực tuyến. Cũng tại thời điểm trả phòng, có những khách lưu trú định bụng không phàn nàn trực tiếp với khách sạn mà đem lên mạng trực tuyến để trút giận sẽ thay đổi ý định khi được trực tiếp phàn nàn với tổng giám đốc khách sạn. Trong nhiều trường hợp, khách phàn nàn được đền bù ngay lập tức bằng cách giảm giá hoặc miễn phí một dịch vụ đã dùng nào đó...

Nói cách khác, tôi đã chọn hình thức xử lý khủng hoảng trong trải nghiệm của khách hàng ngay từ khi chúng chưa hình thành hoặc chỉ là những khó chịu nhỏ.

Chương 2

TÂM LÝ SỬ DỤNG DỊCH VỤ CỦA KHÁCH HÀNG ĐẾN TỪ CÁC NỀN VĂN HÓA KHÁC NHAU

Thất vọng về dịch vụ lưu trú và ẩm thực của một khách sạn có thể dẫn đến những suy nghĩ tiêu cực cho cả một điểm đến. Mỗi nhân viên phục vụ trong khách sạn, nhà hàng là đại sứ hình ảnh cho chính khách sạn của mình, thành phố của mình, quốc gia của mình. Những nỗ lực phục vụ không chỉ thể hiện trong các bảng tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn, mà còn ở sự am hiểu những nền văn hóa khác nhau và khác chúng ta. Nắm vững và thành thạo nghiệp vụ, tuân thủ thời gian và tốc độ vẫn có thể bị khách hàng phạt ý, phàn nàn, thất vọng, khi chúng ta không hiểu được tâm lý của họ trong quá trình tiếp nhận, đánh giá chất lượng phục vụ.

Nhiều đồng nghiệp đến từ một số thương hiệu khách sạn cao cấp tại Việt Nam từng chia sẻ với tôi về những bối rối trong việc hiểu suy nghĩ và kỳ vọng của khách hàng Nhật Bản, hay những trăn trở về cách ứng phó và hóa giải những hành động tiêu cực của khách hàng Trung Quốc. Cùng là biểu hiện thân thiện và chào đón của một nhân viên phục vụ gửi đến khách hàng nhưng người Anh cảm nhận khác người Pháp, cùng là một cử chỉ diễn đạt sự quan tâm nhưng người Nhật đón nhận hoàn toàn khác người Trung Quốc, cho dù họ cùng đến từ phương Tây hay phương Đông. Khách hàng đến từ phương Tây quan tâm nhiều đến tiện nghi, cơ sở vật chất và tốc độ phục vụ. Còn khách hàng châu Á quan tâm đến thái độ phục vụ, sự ân cần và tận tụy của nhân viên phục vụ.

Ngày nay, việc di chuyển thuận tiện và nhanh chóng từ quốc gia này đến quốc gia khác đã góp phần gia tăng số lượng khách hàng đến từ nhiều nền văn hóa khác nhau. Cùng một khách sạn, cùng một nhân viên phục vụ nhưng họ đánh giá chất lượng dịch vụ khác nhau dựa trên bản sắc văn hóa riêng của họ. Hiểu được văn hóa - suy nghĩ - hành vi - cách thức cung cấp dịch vụ phù hợp với sự đón nhận của những khách hàng khác nhau là chìa khóa cuối cùng để ngành khách sạn Việt Nam mở ra cơ hội tiếp cận những chuẩn mực quốc tế và hòa nhập vào sự phát triển của ngành khách sạn toàn cầu.

Những nhóm khác biệt văn hóa của khách lưu trú mà nhân viên phục vụ khách sạn cần lưu ý gồm:

- Ngôn ngữ và những biểu hiện phi ngôn ngữ như dáng điệu, cử chỉ;
- Trang phục;
- Ẩm thực và thói quen ăn uống;
- Thời gian và tốc độ phục vụ;
- Mối quan hệ, địa vị xã hội;
- Phong tục và những điều cấm kỵ.

1. KHÁCH HÀNG ĐẾN TỪ NHẬT BẢN

Nhắc tới Nhật Bản thì phải nhắc tới hoa anh đào. Không chỉ tượng trưng cho vẻ đẹp thanh cao, hoa anh đào còn là biểu tượng của đức tính khiêm nhường, nhún nhường của người dân xứ Mặt trời mọc. Người Nhật sống khép kín, giao tiếp theo quy tắc và lễ nghi nhất định. Người Nhật không bao giờ thể hiện trực tiếp điều mình mong muốn và rất hiếm khi bày tỏ sự khó chịu đối với người khác. Đặc tính dân tộc này trở thành cơn ác mộng và biết bao giai thoại truyền kỳ đối với những người làm nghề khách sạn trên toàn thế giới, trong nỗ lực phục vụ và làm hài lòng khách Nhật. Một số bạn đồng nghiệp của tôi làm việc tại một khách sạn quốc tế 5 sao ở Sài Gòn đã có không ít lần bối rối khi không thể nào biết khách hàng người Nhật có hài lòng với sự phục vụ của họ hay không, hoặc hoang mang vì đã chào hỏi, luôn luôn mỉm cười thân thiện và nhanh chóng đáp ứng mọi yêu cầu nhưng vẫn bị khách Nhật phàn nàn rằng họ không được quan tâm.

Tôi hỏi: Các bạn đã làm gì để biết khách hàng có hài lòng với sự phục vụ của mình hay không?

Trả lời: Vì khách Nhật thường phàn nàn với công ty hoặc đại lý lữ hành nên chúng tôi hỏi trực tiếp và có hướng dẫn điền phiếu khảo sát.

Tôi nói: Nhật Bản là đất nước đạt trình độ bậc thầy về phục vụ. Ở đó, người ta tận tâm phục vụ người khác với mong muốn mình cũng được phục vụ tận tâm như vậy. Không ai hỏi nhau về sự phục vụ của người khác dành cho mình. Trong suy nghĩ của người Nhật, khách hàng hài lòng hay không hài lòng về sự phục vụ của bạn là điều đương nhiên bạn phải biết rõ hơn ai hết. Nếu bạn phải hỏi về điều đó tức là bạn chưa đủ tận tâm và bạn không hiểu gì về khách hàng. Hơn nữa, người Nhật rất ngại đưa ra đánh giá của bản thân đối với người khác một cách trực tiếp. Đó là lý do vì sao họ không bao giờ phàn nàn trực tiếp với bạn. Nếu bạn muốn họ cho ý kiến, chỉ cần để sẵn phiếu khảo sát ở trên phòng. Họ sẽ thoải mái hơn trong việc cho ý kiến.

Bạn tôi thắc mắc: Mỗi lần gặp khách Nhật thì chúng tôi đều mỉm cười và chào hỏi nhưng họ vẫn cho rằng chúng tôi không quan tâm và không thân thiện.

Trả lời: Đây là một tình huống hiểu lầm văn hóa điển hình và rất thú vị. Người Mỹ và người phương Tây thường nhìn vào miệng của đối phương để cảm nhận sự chào đón và thân thiện. Vì thế, nụ cười là một tiêu chí trong chuẩn mực dịch vụ. Người Nhật Bản lại hiếm khi mỉm cười thay cho lời chào hỏi, nhất là những lần đầu gặp mặt. Khi giao tiếp với nhân viên khách sạn, khách Nhật ít để ý về mặt của bạn mà quan tâm nhiều đến điệu bộ và cách thức bạn tiếp cận. Khi gặp khách Nhật, bạn hãy gặp người và cúi đầu chào với hai tay khép trước bụng. Và ở bất cứ đâu trong khách sạn, khi gặp khách Nhật, hãy dừng lại, gặp người và cúi đầu chào. Đối với họ, đó là biểu hiện của sự chào đón và tôn trọng. Mỉm cười và chào hỏi xã giao theo kiểu phương Tây chỉ áp dụng khi người Nhật đã quen biết và có cảm tình với bạn. Khi đó họ sẽ cởi mở hơn. Nhưng bạn lưu ý vẫn phải cúi chào, cùng với nụ cười và lời chào hỏi. Trong nhiều trường hợp, bạn thấy khách Nhật đang bước vội vã ở hành lang hay ở sảnh, bạn nghĩ họ không để ý đến bạn. Nhưng nếu bạn gặp người cúi chào họ, ngay lập tức họ sẽ cảm nhận được. Họ sẽ bước đi tiếp với sự hài lòng mà không hề thể hiện cảm xúc nào khác trên khuôn mặt.

Khách Nhật quan tâm nhiều đến thương hiệu, đến những nghi thức dành cho khách hàng quan trọng, đến những tiện nghi cao cấp. Họ thích được phục vụ bởi những nhân viên đeo găng tay

trắng và đồng phục sang trọng. Khách Nhật đặc biệt quan tâm đến an ninh, an toàn trong phạm vi khách sạn cũng như bên ngoài khách sạn. Cần cảnh báo trước và lưu ý khách hàng bất cứ nguy cơ nào có thể gây phiền toái cho khách hàng cả trong và ngoài khách sạn. Được dặn dò hoặc hướng dẫn cách phòng tránh các nguy cơ mất an toàn trước khi rời khách sạn để đi tham quan, mua sắm hay ăn uống khiến khách Nhật cảm thấy nhân viên khách sạn gần gũi và đáng tin cậy.

Một số điểm cần chú ý trong giao tiếp để tránh những hiểu lầm và khó chịu:

- Không nhìn thẳng vào mắt khách hàng.
- Cần tháo giày, dép trước khi vào phòng.
- Không chạm vào người khách hàng.

Những yếu tố đem lại sự hài lòng cho khách Nhật lưu trú tại khách sạn gồm:

Khu vực đại sảnh:

- Luôn cúi đầu chào bất cứ khi nào bạn gặp khách.
- Có nhân viên viên lễ tân biết tiếng Nhật. Khách Nhật thường kém tiếng Anh và hay xấu hổ về điều đó nên khi giao tiếp với bạn một vài lần mà không đạt mục đích, họ sẽ bất mãn bỏ đi.
- In các tờ rơi, hướng dẫn bằng tiếng Nhật, cung cấp bản đồ tiếng Nhật, báo tiếng Nhật để giúp khách hàng thoải mái hơn.
- Lưu ý hành lý cá nhân của khách khi làm thủ tục nhận phòng và trả phòng. Khách Nhật có thể quen với nếp sống an toàn tại Nhật mà sơ ý trong việc tự bảo quản tài sản cá nhân. Bạn nên quan tâm đến điểm này để tránh làm thất lạc, mất mát hành lý, tài sản cá nhân trong phạm vi trách nhiệm của khách sạn.
- Xếp phòng cho khách đoàn cần lưu ý cấp bậc thứ hạng để xếp phòng phù hợp. Người Nhật coi trọng thứ bậc. Nhân viên không bao giờ ở phòng đẹp hơn và rộng hơn phòng của sếp. Nếu phát hiện phòng mình đẹp hơn của sếp, người Nhật sẽ thấy không thoải mái và tự động đổi phòng cho sếp. Ông sếp thấy thế cũng không thoải mái vì gây khó dễ cho nhân viên. Cuối cùng, do thiếu hiểu biết nên khách sạn hứng chịu tất cả phàn nàn.
- Tuyệt đối không xếp phòng hoặc tầng có số 4, đặc biệt số 42 và 49 cho khách Nhật vì trong tiếng Nhật, cách đọc các con số này đồng âm với từ “chết”.
- Phòng dành cho khách Nhật bắt buộc phải có bồn tắm ở trong phòng.
- Nếu khách lưu trú là vợ chồng thì nên hỏi xem khách có cần phòng hai giường không. Không nên tự xếp phòng giường đôi chỉ vì họ là vợ chồng. Rất nhiều các cặp vợ chồng Nhật có thói quen ngủ giường riêng, đặc biệt là những người lớn tuổi.
- Khi xảy ra sự cố khiến khách Nhật phật ý, ngay lập tức phải mời quản lý cấp cao thậm chí tổng giám đốc khách sạn đứng ra xin lỗi. Người Nhật thích thể và họ coi đó là biểu hiện chân thành khi nhận lỗi.
- Nhân viên khách sạn cần học cách phát âm tên gọi của người Nhật để gọi tên đúng,

đồng thời cần học một số câu chào hỏi căn bản bằng tiếng Nhật để khách cảm nhận được sự gần gũi.

Khu vực nhà hàng:

- Khách Nhật thích ngồi ăn trong không gian riêng tư và yên tĩnh.
- Họ thích được phục vụ từ đầu đến cuối bởi một hoặc hai nhân viên (họ e ngại những người mới không hiểu những gì họ đã nói với người trước đó).
- Khi nhân viên phục vụ bàn dọn chén đĩa thì tuyệt đối không được gây tiếng ồn và không dọn dẹp trước mặt khách.
- Khi tiếp nhận yêu cầu món, nhân viên phục vụ nên quỳ gối xuống sàn để thực đơn ngang tầm nhìn và khách hàng không phải ngẩng cổ khi giao tiếp.

Khu vực buồng ngủ:

- Tắm là một hình thức thư giãn đối với người Nhật. Họ có thói quen ngâm mình trong bồn nước nóng. Nếu khách sạn không thiết kế bồn tắm kiểu Nhật (ofuro) thì cần đảm bảo nước nóng đầy đủ. Bên cạnh đó, khi có khách Nhật lưu trú, khách sạn nên cung cấp thêm bột tắm bồn (một loại hương liệu dạng bột dùng chuyên cho tắm bồn kiểu Nhật).
- Do thói quen thích tắm bồn nên nhà tắm cần có lỗ thoát nước bên cạnh bồn tắm để phòng nước tràn ra khỏi bồn tắm.
- Bồn cầu nên có vòi xịt để thuận tiện cho khách.
- Khách Nhật tiêu thụ rất nhiều đồ ăn và đồ uống ở minibar, đặc biệt là khách du lịch. Họ thích tụ tập về một phòng và ăn uống, tán gẫu suốt đêm. Cho nên khách sạn cần chuẩn bị sẵn, nếu không khách Nhật sẽ phải ra ngoài mua về.
- Do hạn chế về tiếng Anh nên menu đồ ăn, uống phục vụ tại phòng cần có hình ảnh miêu tả để khách Nhật chọn lựa dễ dàng hơn.
- Khách Nhật thích xem truyền hình Nhật Bản nên TV trong phòng dành cho khách Nhật cần có các kênh này.
- Khách Nhật có thói quen mang nhiều tiền mặt nên trong phòng phải có két sắt đảm bảo an toàn.

2. KHÁCH HÀNG ĐẾN TỪ TRUNG QUỐC

Nhìn chung, khách hàng Trung Quốc lưu trú tại các khách sạn Việt Nam cũng như trên thế giới luôn là những khách hàng tạo áp lực phục vụ cho không chỉ nhân viên khách sạn mà còn với những khách lưu trú khác. Là quốc gia đông dân nhất thế giới và có thói quen tiêu dùng rộng rãi khi đi du lịch, khách Trung Quốc vẫn là những khách hàng khiến nhiều thị trường vừa thêm muốn vừa e ngại. Khắc khổ tùy tiện, ồn ào, cư xử thô lỗ và hút thuốc lá ở nơi công cộng là bốn đặc điểm nhận biết phổ biến đối với khách Trung Quốc từ Thái Lan, Úc, Singapore đến Việt Nam, Hàn Quốc, Canada, Mỹ và châu Âu.

Chúng ta, những người cung cấp dịch vụ khách sạn cho hầu hết mọi người, nếu đã mang những

ấn tượng nặng nề như vậy khi phục vụ thì không thể đảm bảo chất lượng dịch vụ tốt nhất cho khách hàng. Thành kiến có thể giấu trong hành động và lời nói nhưng không thể giấu trong thái độ và ánh mắt. Nếu đã có thành kiến, tốt nhất là từ chối phục vụ. Còn khi đã chấp nhận phục vụ thì khách hàng nào cũng là khách hàng. Những lời phàn nàn leo thang trở thành xung đột dữ dội của khách Trung Quốc ở nơi này nơi kia, khách sạn này hay khách sạn khác chủ yếu xuất phát từ thành kiến và cách ứng xử thiếu khéo léo của nhân viên khách sạn. Trong hàng triệu khách hàng Trung Quốc lưu trú tại khách sạn, rất nhiều người trong số họ lần đầu tiên du lịch nước ngoài, ở trong nước hành xử như thế nào thì ra nước ngoài họ cũng hành xử tương tự. Chúng ta phải hiểu tâm lý đó và chuẩn bị sẵn sàng cách thức ứng phó, hướng dẫn khách hàng hành xử đúng mực, kiểm soát tốt tình hình để đảm bảo không làm ảnh hưởng đến khách hàng khác.

Những tiêu chí đem lại sự hài lòng cho khách Trung Quốc lưu trú tại khách sạn gồm:

Khu vực đại sảnh:

- Khách Trung Quốc thích được nhân viên khách sạn tôn trọng và đáp ứng triệt để những yêu cầu của họ. Họ muốn được cảm nhận tinh thần “khách hàng là thượng đế” trong từng cử chỉ, lời nói và hành động phục vụ. Người Trung Quốc quan niệm nghề phục vụ là nghề hạ hạ người khác, lưng luôn khom, đầu luôn cúi và phục tùng mọi yêu cầu của khách hàng. Cho nên, khách Trung Quốc thường bị cho là cư xử thô lỗ khi lưu trú tại các khách sạn ở nước ngoài. Nếu chúng ta đã quen với vẻ hào hoa, lịch lãm của khách châu Âu, vẻ ga-lăng và chịu chơi của khách Mỹ, sự điềm đạm và cung kính của khách Nhật thì quả là một cú sốc đối với bất cứ ai lần đầu phục vụ khách Trung Quốc. Nhưng khi bạn tìm hiểu cách thức người Hoa đi khắp thế giới và trở nên giàu có hơn bất kỳ sắc dân nào bắt đầu từ những nghề phục vụ, thì bạn sẽ hiểu được cách làm cho khách hàng Trung Quốc hài lòng.
- Cũng như khách Nhật, tránh xếp phòng hoặc tầng có số 4 hoặc đuôi số 4 cho khách Trung Quốc vì những quan niệm tương tự. Đối với khách quan trọng, hãy xếp phòng có đuôi số 8 hoặc số 9, xếp phòng ở tầng 8 hoặc tầng 9 sẽ khiến khách Trung Quốc cảm thấy được trân trọng và hài lòng.
- Một đặc điểm của khách Trung Quốc, đặc biệt nhóm khách du lịch Trung Quốc khi đi ra nước ngoài là có xu hướng nghe theo những chỉ dẫn của trưởng đoàn hoặc người có vai vế, uy tín trong đoàn hơn lắng nghe giải thích của nhân viên khách sạn. Khi tiếp đón đoàn khách Trung Quốc, nhân viên khách sạn cần nhanh chóng xác định ai là trưởng đoàn hoặc người có uy tín đối với đoàn để tiếp cận. Bằng cách tạo cảm tình và cung cấp mọi thông tin mà
- khách sạn quy định với người đó, khách sạn sẽ giảm thiểu những xung đột có thể xảy ra trong thời gian lưu trú của khách.
- Tương tự khách Nhật, khách Trung Quốc luôn cảm thấy thoải mái và tin tưởng hơn khi giao tiếp với nhân viên khách sạn biết nói tiếng Trung. Tránh giao tiếp trực tiếp bằng mắt với khách Trung Quốc, đặc biệt khi xử lý sự cố dịch vụ để không bị cho là mất lịch sự và khiêu khích. Bạn không cần gặp người như với khách Nhật, chỉ cần cúi đầu chào và mỉm cười thì khách Trung Quốc sẽ cảm nhận được sự thân thiện.

Khu vực nhà hàng:

- Trong nhà hàng, khách Trung Quốc mong chờ nhân viên phục vụ túc trực bên bàn ăn của họ để nhận yêu cầu, rót trà, soạn đồ ăn hay dọn đĩa. Sự cần mẫn và tận tụy của nhân viên phục vụ đôi khi được đánh giá cao và khiến khách Trung Quốc hài lòng hơn chất lượng món ăn.
- Bữa sáng ưa thích là các món nóng, đặc biệt cháo trắng với màn thầu, trứng muối.
- Khách Trung Quốc kỵ nhất là bị mất mặt trước đông người. Khi xảy ra sự cố dịch vụ, dù tình huống khách hàng đúng hay sai thì thái độ nhẹ nhàng, mềm mỏng, tôn trọng luôn khiến khách Trung Quốc hạ hỏa và lắng nghe những giải thích cũng như chỉ dẫn của nhân viên phục vụ.

Khu vực buồng ngủ:

- Trong phòng có khách Trung Quốc lưu trú luôn phải có bình đun nước nóng để họ pha trà. Người Mỹ uống cà phê như thế nào thì người Trung Quốc uống trà như thế. Khách Trung Quốc thích uống trà và có thể uống trà cả ngày.
- Trong phòng ngủ đón khách Trung Quốc nên đặt hộp khăn giấy để tránh việc họ khạc nhổ bữa bãi khắp phòng.
- Đồ dùng cá nhân trong phòng tắm lưu ý cần cung cấp lược để khách chải đầu.

3. KHÁCH HÀNG ĐẾN TỪ CÁC NƯỚC HỒI GIÁO

Ở Việt Nam, đặc biệt tại Thành phố Hồ Chí Minh, khách đạo Hồi đến từ Malaysia, Indonesia, Ấn Độ, Trung Đông ngày càng tăng đã hình thành nên một thị trường riêng biệt chuyên phục vụ nhóm khách hàng này. Bên cạnh cơ sở vật chất có thiết kế một số công năng dành riêng cho khách Hồi giáo như nơi cầu nguyện, khu ăn uống riêng biệt, dịch vụ spa, chứng chỉ Halal (theo tiếng Ả Rập có nghĩa là “được cho phép”) về chế biến và phục vụ ẩm thực dành cho người Hồi giáo, các khách sạn cần huấn luyện đào tạo nhân viên các kiến thức và kỹ năng phù hợp.

Những tiêu chí đem lại sự hài lòng cho khách đạo Hồi lưu trú tại khách sạn gồm:

Khu vực đại sảnh:

- Khi làm thủ tục tiếp nhận phòng cho khách nữ thì nên cử nhân viên lễ tân nữ phục vụ. Khách hàng nữ sẽ không giao tiếp với nhân viên nam do quy định của đạo Hồi không cho phép phụ nữ giao tiếp với đàn ông lạ.
- Khi hướng dẫn đường đi hoặc chỉ dẫn thì dùng cả bàn tay, ngón cái úp vào lòng bàn tay. Người theo đạo Hồi quan niệm dùng ngón trỏ để chỉ đường là một hành động thô lỗ.
- Khi nhận hộ chiếu hoặc đưa đồ vật thì dùng tay phải hoặc cả hai tay. Khi bắt tay thì tuyệt đối không dùng tay trái.
- Đạo Hồi quy định hành lễ năm lần/ngày nên khu vực sảnh cần có phòng hành lễ dành cho người theo đạo Hồi. Nếu không có phòng hành lễ thì nên dành một khu vực có sẵn khăn vải sáng màu để khách hành lễ. Khi khách hành lễ thì tránh đi qua trước mặt họ.

- Nhân viên lễ tân và ở tiền sảnh cần chuẩn bị các thông tin liên quan đến các thánh đường Hồi giáo trong vùng, các nhà hàng dành cho người Hồi giáo, các nơi mua sắm để sẵn sàng hướng dẫn khách hàng.

Khu vực nhà hàng:

- Cần có khu vực dành cho khách đạo Hồi cách biệt với các nhóm khách hàng khác. Lưu ý, khách nam và khách nữ có thể ngồi ăn riêng.
- Khách Hồi giáo không uống rượu, bia, không ăn thịt lợn, thịt chim, động vật lưỡng cư. Các món ăn từ thịt chủ yếu là thịt bò và thịt gà nhưng phải do người theo đạo Hồi với những nghi thức phù hợp giết mổ. Thực phẩm Halal dành cho khách Hồi giáo được quy định rõ trong kinh Koran của đạo Hồi gồm sữa (bò, cừu, lạc đà và dê), mật ong, cá, rau tươi hoặc đông lạnh, các loại hạt như đậu phộng, hạt điều, ngũ cốc. Những động vật kiêng kỵ gồm lợn, chó, rắn, khỉ, mèo, hổ, gấu và các chế phẩm từ chúng.
- Thực đơn cho khách theo đạo Hồi: bữa sáng thường gồm súp mì, súp hải sản, súp gà, bánh bao, sữa tươi, cà phê, nước chè, hoa quả các loại; bữa chính thường gồm sa-lát rau trộn, dưa chuột ngâm xốt, súp bò với rau, súp mì hải sản, sate cừu, tôm xào lạc, cá bỏ lò, thịt bò viên xốt cà chua, đùi gà nấu dưa, cơm trắng, bánh gato nhỏ, mỳ xào, canh củ sen nấu bò băm, canh chua đậu phụ, hoa quả tươi...
- Vào tháng ăn chay Ramadan, khách Hồi giáo nhịn ăn cả ngày từ lúc Mặt trời mọc đến khi Mặt trời lặn nên hoặc họ ăn khi trời tối hoặc ăn vào sáng sớm trước lúc bình minh. Nhân viên phục vụ nhà hàng cần được đào tạo kiến thức và nghiệp vụ phục vụ khách Hồi giáo để tránh những sai sót đáng tiếc do không hiểu nghi thức Hồi giáo. Tốt nhất, khách sạn nên bố trí nhân viên theo đạo Hồi để giám sát hoặc phục vụ khi có khách đạo Hồi tới lưu trú.

Khu vực buồng ngủ:

- Trong ngăn kéo phòng ngủ dành cho khách Hồi giáo nên có cuốn kinh Koran. Đối với người Hồi giáo, đây là hành động thể hiện sự trân trọng và quan tâm khách hàng.
- Minibar không được để đồ uống có cồn.
- Cung cấp áo tắm dành cho phụ nữ Hồi giáo sử dụng tại bể bơi, spa hoặc bãi biển.
- Nhân viên phục vụ phòng cho khách đạo Hồi nên là nhân viên nữ để không vi phạm các quy định của đạo Hồi.
- TV cần có kênh truyền hình Hồi giáo để khách hàng cập nhật thông tin.

4. KHÁCH HÀNG ĐẾN TỪ MỸ

Người Mỹ có xu hướng quan tâm đến tiện nghi, cơ sở vật chất nhiều hơn thái độ hay sự ân cần. Người Mỹ quan tâm đến hiệu quả và tốc độ chứ không bận tâm nhiều đến thái độ phục vụ. “Yes, Sir & Done” (Dạ, thưa ngài, đã xong) là những điều họ thích nghe và trông đợi từ nhân viên phục vụ.

Khách Mỹ thích tắm nắng nên khu vực bể bơi (khách sạn thương mại) hoặc bãi biển (khu nghỉ

duỡng) rất quan trọng đối với họ. Khu vực quan trọng tiếp theo là nhà hàng và quầy bar, nơi khách Mỹ trải nghiệm và đánh giá chất lượng phục vụ của nhân viên khách sạn. Khách Mỹ ngồi ăn trong nhà hàng không thích nhân viên phục vụ túc trực bên cạnh như khách Trung Quốc, nhưng họ thích bất cứ khi nào họ cần thì chỉ cần ngước mắt tìm là có ngay nhân viên phục vụ tiếp cận. Trên bàn tiệc có khách nữ thì nhân viên nhà hàng nên phục vụ khách nữ trước để tránh làm thực khách khó xử, bởi văn hóa Mỹ coi trọng nghi thức với phụ nữ. Nguyên tắc “ưu tiên phụ nữ” (lady first) là nguyên tắc cần tuân thủ nghiêm túc ở bất kỳ điểm trải nghiệm nào bên trong và bên ngoài khách sạn. Khách Mỹ thích uống cà phê vào bất kể lúc nào có thể. Đôi khi, chất lượng dịch vụ của khách sạn được đánh giá qua độ ngon của ly cà phê.

Khách Mỹ đặc biệt nhạy cảm khi lưu trú tại khách sạn vào các dịp lễ, các sự kiện cá nhân như tuần trăng mật, kỷ niệm ngày cưới, sinh nhật... Họ thích được đối xử đặc biệt trong những dịp này. Họ thích nhân viên khách sạn chúc mừng khi nhận ra họ hoặc khi phát hiện sự kiện của họ. Khác với khách Nhật hay khách Trung Quốc, giao tiếp bằng mắt được khuyến khích khi phục vụ khách Mỹ. Với họ, thiếu sự giao tiếp bằng mắt có nghĩa là thiếu tin cậy. Khách Mỹ thực dụng nên khi xảy ra sự cố dịch vụ, khách sạn có thể nhanh chóng chuộc lỗi bằng những món quà miễn phí như nâng cấp hạng phòng, miễn phí bữa ăn tối... An ninh ở bên ngoài khách sạn và an toàn bên trong khách sạn là mối quan tâm hàng đầu của khách Mỹ.

5. KHÁCH HÀNG ĐẾN TỪ PHÁP

Pháp luôn đứng trong top 10 nước có lượng khách đến Việt Nam nhiều nhất. Việt Nam có một mối liên hệ về văn hóa, lịch sử và kiến trúc với người Pháp nên người Pháp rất quan tâm cũng như rất thích khám phá nét văn hoá của các dân tộc, phong tục tập quán, danh lam thắng cảnh, con người Việt Nam. Tuy nhiên, du khách Pháp lại là đối tượng khách lưu trú khó tính nhất, cầu kỳ nhất và chi tiêu căn cơ bậc nhất. Người Pháp kiểu cách và xem trọng hình thức nên đòi hỏi nhân viên phục vụ phải cực kỳ tận tụy và chu đáo.

Người Pháp không giỏi tiếng Anh và luôn tự hào về ngôn ngữ của họ, nên các khách sạn đón khách Pháp lưu trú buộc phải có nhân viên phục vụ nói được tiếng Pháp. Bạn sẽ được người Pháp cho điểm cộng nếu khách sạn của bạn có nhân viên nói tiếng Pháp.

Trong ẩm thực, du khách Pháp rất kỹ tính. Họ kỹ từ không gian của nhà hàng, cách thức phục vụ đến các món ăn. Du khách Pháp thường dùng cà phê, một ít bơ và mứt với những lát bánh mì cho bữa sáng. Cũng như phần lớn du khách phương Tây, giây phút uống cà phê buổi sáng là khoảng thời gian riêng tư rất quan trọng, bạn không nên làm phiền khách Pháp vào lúc này. Nhưng chỉ cần đi qua khoảng thời gian thưởng thức cà phê, khách Pháp rất thích được thông báo hoặc cập nhật tin tức trong lúc đang ngồi ở bàn ăn. Người Pháp thích uống nước khoáng và rượu vang trong bữa ăn.

Du khách Pháp đặc biệt quan tâm đến kinh nghiệm mà những người đi trước chia sẻ trên các trang mạng xã hội. Một khách sạn hoặc một điểm đến được người Pháp ưa chuộng thì những người đi sau sẽ bắt chước theo.

Để tích lũy thêm nhiều kinh nghiệm ứng xử trong các tình huống phục vụ khách hàng khác biệt văn hóa với chúng ta, các bạn quản lý cần phải có một sách lược nghiêm túc và bài bản. Tôi có

thể chia sẻ văn tắt cách thực hành sách lược này như sau:

- Thống kê quốc tịch của khách hàng lưu trú, ăn uống tại khách sạn bao gồm cả thường xuyên và không thường xuyên;
- Tìm hiểu các đặc tính văn hóa của từng nhóm khách hàng;
- Điều chỉnh và chuẩn bị sẵn các yếu tố sản phẩm phù hợp với từng nhóm khách hàng;
- Xây dựng thư viện tình huống ứng xử tại các điểm trải nghiệm của khách hàng bao gồm quy trình phục vụ, quy trình khôi phục dịch vụ và các bài học;
- Đào tạo kỹ năng phục vụ đa văn hóa (cross-culture training).

PHẦN III

NGHỆ THUẬT PHỤC VỤ 5 SAO

“Home away from home” (tạm dịch: “Xa nhà mà vẫn như ở nhà”) là một thành ngữ quen thuộc đã truyền cảm hứng cho những người làm dịch vụ khách sạn cũng như lôi cuốn cảm xúc của khách lưu trú trên toàn thế giới. Tuy nhiên, khi bạn làm việc đủ lâu và trải nghiệm đủ sâu đối với nghề khách sạn, thì sẽ hiểu ý nghĩa thực sự của câu thành ngữ này không hẳn giống như cách chúng ta hiểu lúc ban đầu. “Cảm giác như ở nhà” không có nghĩa là khách hàng có thể sinh hoạt tùy thích như ở nhà mình và cũng không có nghĩa là người phục vụ luôn đáp ứng mọi nhu cầu như ở nhà của khách hàng. Về cơ bản, chất lượng phục vụ của khách sạn là kết quả của các hành động tuân thủ tiêu chuẩn phục vụ của chính khách sạn mà ở đó, khách hàng và người phục vụ thỏa thuận ngầm với nhau để cùng đạt một mục đích, thuận mua vừa bán. Thỏa mãn nhu cầu khác nhau của tất cả khách lưu trú tại khách sạn sẽ dẫn đến sự hỗn loạn và mất kiểm soát chất lượng dịch vụ. Dù chúng ta dùng những hình ảnh và từ ngữ mỹ miều để truyền tải thông điệp “xa nhà nhưng vẫn có cảm giác như ở nhà” đến với khách hàng, thì thực tế phục vụ cho thấy chúng ta vẫn phải từ chối rất nhiều yêu cầu của khách hàng trong quá trình lưu trú. Chúng ta chỉ khác nhau ở khả năng từ chối khéo léo hay ít khéo léo hơn mà thôi. Bí quyết của việc từ chối khéo léo không phải là khả năng nói không với khách hàng bằng một từ khác hay hành động khác mà ở chỗ làm cho họ thấy rằng chúng ta luôn thấu hiểu nhu cầu và sẽ nỗ lực đáp ứng ở mức tối đa.

Vậy, bằng cách nào? Bằng cách lấy sự chuẩn mực làm nền tảng để từ đó, sáng tạo vượt lên mọi giới hạn, đạt đến vô hạn, nhằm chạm vào cảm xúc của khách hàng ngay trong những khoảnh khắc trải nghiệm riêng có của họ. Để chính những cảm kích khi được chạm đến cảm xúc riêng sẽ khiến khách hàng cảm thông trước những yêu cầu không được đáp ứng và tôn trọng những chuẩn mực phục vụ của chúng ta. Lúc đó, họ hoàn toàn cảm nhận được sự gần gũi và thân thuộc “xa nhà mà vẫn như ở nhà”.

Với tinh thần phục vụ ấy, ở phần này tôi giới thiệu đến bạn đọc ba phong cách phục vụ xuất sắc đại diện cho ba châu lục, đó là Cousu Main đến từ Pháp, Lagniappe đến từ Mỹ và Kikubari đến từ Nhật Bản. Mỗi phong cách có những tiêu chuẩn và sự thể hiện khác nhau nhưng đều có điểm chung là nghệ thuật phục vụ vượt lên mọi tiêu chuẩn, để chạm vào cảm xúc của khách hàng trong những trải nghiệm riêng. Tôi hy vọng qua đó, người làm nghề sẽ tìm thấy cảm hứng sáng tạo để tự viết nên triết lý phục vụ của chính mình. Khi đã tìm thấy triết lý phục vụ của mình, họ sẽ bước vào thực hành nghệ thuật phục vụ 5 sao và cách thức khắc phục sự cố dịch vụ, để biến triết lý ấy trở thành chất lượng phục vụ 5 sao trong trải nghiệm của khách hàng.

Chương 1

COUSU MAIN

“Cousu Main” trong tiếng Pháp có nghĩa là làm bằng tay, tương tự như từ “handmade” trong tiếng Anh. Nghệ thuật phục vụ Cousu Main là nghệ thuật phán đoán và đáp ứng mong muốn của khách hàng ngay tại điểm trải nghiệm dịch vụ, nhằm tạo nên khoảnh khắc phục vụ vượt qua sự mong đợi cho khách hàng. Từ đó chạm tới cảm xúc và tạo ra những trải nghiệm hoàn toàn mới mẻ cho họ, dù là trong lần lưu trú đầu tiên hay những lần tiếp sau.

Quy trình thực hiện Cousu Main như sau:

1. Trước khi khách đến:

- Kiểm tra lịch sử lưu trú để lưu ý những đặc điểm thói quen, phong tục tập quán đối với khách đã từng ở khách sạn.
- Kiểm tra thông tin khách hàng để thu thập thông tin đối với khách hàng lưu trú lần đầu.
- Chuẩn bị các tiện nghi và sắp xếp theo đặc điểm thói quen, phong tục tập quán của mỗi khách hàng.

2. Trong khi khách ở:

- Nhân viên phục vụ ở mỗi điểm trải nghiệm dịch vụ quan sát ngôn ngữ cơ thể để đoán trước mong muốn của khách hàng và phát huy khả năng sáng tạo, đáp ứng ngay tại khoảnh khắc đó.

3. Khi khách rời đi:

- Chuẩn bị và thực hiện lễ nghi theo đặc điểm thói quen, phong tục tập quán của mỗi khách hàng.

Cốt lõi của nghệ thuật phục vụ Cousu Main là khả năng quan sát ngôn ngữ cơ thể để đoán trước mong muốn của khách hàng và đáp ứng mong muốn đó ngay tức thì. Tại quầy lễ tân, nữ khách hàng của bạn đang làm thủ tục check in thì nhận được một cuộc điện thoại gọi đến. Quan sát điệu bộ của khách hàng trong khi lắng nghe điện thoại, bạn nhận thấy chị cần giấy và bút để ghi chép lại địa chỉ mà người gọi cung cấp. Ngay lập tức, khi khách hàng vừa quay sang quầy để chuẩn bị ra hiệu cho bạn thì bạn đã để tấm giấy nhỏ và bút sẵn sàng trong tầm với của chị. Chính khoảnh khắc đó, khoảnh khắc mà khách hàng của bạn chưa kịp đề xuất yêu cầu của mình thì bạn đã đón trước và đáp ứng ngay lập tức, là “khoảnh khắc Cousu Main”. Trong nhà hàng, khi thực khách vừa buông bát, buông đũa và đang ngó nghiêng trên mặt bàn như tìm kiếm cái gì đó thì bạn đã lướt tới và đưa cho họ lọ tăm vào lúc khách hàng còn chưa kịp lên tiếng gọi. Đó chính là nghệ thuật phục vụ Cousu Main. Trên bậc thềm cửa ra vào, một khách hàng vừa bước chân ra thì dừng lại vì trời bắt đầu đổ mưa. Khách lắc đầu, nhún vai quay lại thì thấy nhân viên khách sạn đang tươi cười đưa chiếc ô cho mình bằng hai tay. Đó chính là khoảnh khắc của nghệ thuật phục vụ Cousu Main.

Manuel Valls là chủ khách sạn Saint Honore nằm giữa trung tâm Paris, cách Bảo tàng Louvre vài bước chân. Ông là người trực tiếp quản lý khách sạn 24 phòng này trong suốt 15 năm nay. Ông biết rõ thói quen, những điều thích và không thích của từng vị khách quen. Mỗi buổi sáng, ông đứng chào khách của mình và hỏi thăm họ, hoặc đơn giản là thông báo một điều gì đó

khách quan tâm. Khách quen của ông đều là những người khách lạ trước khi họ trở nên thân thuộc. Và khi đã ở một lần thì mỗi khi đến Paris công tác hay đi du lịch, họ đều mong muốn được tới ở khách sạn của Valls. Khi nhận được yêu cầu đặt phòng hoặc trong lần đầu tiên tiếp xúc với khách tại quầy lễ tân, Valls và các nhân viên của ông luôn cố gắng tìm hiểu mọi thông tin liên quan đến văn hóa, phong tục, tập quán của khách để chuẩn bị đón tiếp và thu xếp phòng nghỉ phù hợp với khách. Nếu như tình cờ hoặc cố ý biết rằng có một vị khách của mình thích món ăn hay loài hoa nào đó, Valls tìm mọi cách để phục vụ vị khách ấy ngay lập tức và ghi nhớ chi tiết này để tạo sự bất ngờ cho khách hàng ở lần lưu trú sau. Ở mỗi điểm trải nghiệm của khách hàng, nhân viên của Valls luôn chủ động phát hiện rồi ghi chép lại những thói quen và sở thích của từng khách hàng để chuyển cho cấp quản lý của mình. Tại buổi họp giao ban mỗi sáng, các quản lý cập nhật thông tin cho Valls, cùng ông thảo luận cách thức chủ động đáp ứng thói quen và sở thích của khách lưu trú. Họ lên phương án và thực hiện chúng với sự hào hứng, phấn khích như thể đang bí mật chuẩn bị lễ sinh nhật cho người thân của mình. Họ hạnh phúc khi nhận thấy cảm xúc bất ngờ và lòng cảm kích tột độ của khách hàng. Đó chính là nghệ thuật phục vụ Cousu Main.

Sofitel là thương hiệu khách sạn cao cấp của Tập đoàn Accor và cũng là biểu tượng cho chất lượng dịch vụ khách sạn sang trọng hàng đầu của người Pháp trên toàn thế giới. Sofitel có hai dòng sản phẩm với cùng một bộ nhận diện thương hiệu song hướng tới hai phân khúc khác nhau là Sofitel Legend và Sofitel So. Sofitel Legend là nhóm các khách sạn hạng sang có lịch sử lâu đời vốn là những báu vật và niềm kiêu hãnh của thương hiệu Accor trên toàn cầu, trong đó Sofitel Legend Metropole Hà Nội, Việt Nam là khách sạn đầu tiên được gắn thương hiệu này vào năm 2008. Sofitel So là nhóm các khách sạn boutique² theo phong cách hiện đại và năng động với khách sạn đầu tiên được mở vào năm 2009 tại Paris. Năm 2011, trong những nỗ lực đáp ứng thị hiếu thay đổi nhanh chóng của thị trường và nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, Sofitel bắt đầu đẩy mạnh việc định vị hai dòng sản phẩm này như một biểu tượng khách sạn sang trọng của người Pháp bằng một chiến lược đầy tham vọng mang tên “Be Magnifique”. Tạo hiệu ứng mạnh mẽ và đạt được thành tựu ấn tượng trong suốt nhiều năm qua, chiến lược Be Magnifique tập trung vào ba trụ cột gồm văn hóa, nghệ thuật ẩm thực và thiết kế để triển khai sáu sáng kiến chủ chốt gồm: nét tao nhã trong nghệ thuật kiến trúc và ẩm thực của người Pháp, nghệ thuật phục vụ Cousu Main, bộ sưu tập điểm đến, các cấp độ thành tựu trong công việc, chương trình Tổng giám đốc doanh nhân và chương trình Đại sứ Sofitel.

Tại Sofitel, nghệ thuật phục vụ Cousu Main trở thành triết lý phục vụ của chương trình Đại sứ Sofitel nhằm tạo ra những cảm xúc trải nghiệm đặc sắc cho khách hàng, chất lượng phục vụ tuyệt hảo và niềm đam mê vô tận đối với sự hoàn mỹ. Chương trình Đại sứ Sofitel là một chương trình đào tạo dài hạn dành cho 26 nghìn nhân viên của chuỗi khách sạn Sofitel trên toàn thế giới, nhằm đem lại cho họ cơ hội trở thành đại sứ của thương hiệu trong mắt khách hàng. Chương trình tập trung đào tạo bốn yếu tố của nghệ thuật phục vụ Cousu Main bao gồm: cởi mở, tận tụy phục vụ, tạo cảm xúc và khích lệ mọi người. Ở vị trí phục vụ của mình, mỗi đại sứ Sofitel sẽ nỗ lực vượt lên các chuẩn mực trong từng chi tiết phục vụ, nhằm tạo ra những khoảnh khắc trải nghiệm độc đáo chạm đến tột cùng cảm xúc của khách hàng.

Hằng năm, các khách sạn Sofitel trên toàn thế giới đều gửi và chia sẻ các câu chuyện Cousu

Main của mình để tôn vinh những trải nghiệm xuất sắc. Sau đây là ba câu chuyện đoạt giải năm 2015 của vùng Bắc Mỹ:

Câu chuyện giành giải nhất thuộc về khách sạn Sofitel Montevideo Casino Carrasco & SPA, Uruguay. Chuyện rằng: một đại sứ Sofitel của khách sạn nhận thấy có một vị khách lưu trú tỏ ra rất cảm động khi nghe kể về câu chuyện sống sót thần kỳ giữa dãy núi Andes lạnh giá của nhóm hành khách trẻ người Uruguay, sau khi họ may mắn thoát chết trong vụ tai nạn máy bay đang trên hành trình từ thủ đô Montevideo, Uruguay đi Santiago, Chi-lê năm 1972. Và nhân viên khách sạn này phát hiện ra ba trong số những người sống sót năm ấy đang sống gần khu vực khách sạn, nên đã mời họ đến dùng cơm tối với vị khách đó. Vị khách hoàn toàn bất ngờ và cảm động vì ước nguyện của mình đã thành hiện thực trong khung cảnh ấm cúng của khách sạn.

Câu chuyện đoạt giải nhì thuộc về khách sạn Sofitel Legend Santa Clara Cartagena, Colombia. Khi biết rằng có một vị khách rất hâm mộ các tác phẩm văn học của nhà văn nổi tiếng người Colombia, Gabriel Garcia Márquez, đặc biệt là tác phẩm *Trăm năm cô đơn*, một đại sứ Sofitel đã gấp những con bướm vàng bằng giấy và trang trí trong phòng ngủ của vị khách để gợi nhớ đến một đoạn văn nổi tiếng trong cuốn tiểu thuyết. Vị khách đã rất bất ngờ và lưu giữ một ấn tượng mạnh mẽ trong những ngày lưu trú tại đây.

Câu chuyện đoạt giải ba thuộc về khách sạn Sofitel Rio de Janeiro Copacabana, Brazil. Trong khi nói chuyện điện thoại với một vị khách Nhật, một nữ đại sứ Sofitel nhận ra người này đang bị cảm cúm. Cô liền viết một tấm thiệp cầu chúc vị khách chóng khỏe đồng thời gửi kèm một con hạc giấy do chính tay cô gấp. Theo phong tục của Nhật Bản, hạc giấy là biểu tượng của lời cầu mong sức khỏe, may mắn và hạnh phúc.

Cousu Main là nghệ thuật phục vụ độc đáo của Sofitel mà ở đó mỗi nhân viên được khuyến khích tìm tòi và sáng tạo những trải nghiệm đặc sắc cho khách hàng từ chính lòng đam mê phục vụ của mình. Sự khích lệ không chỉ dừng lại ở việc mỗi nhân viên tại mỗi điểm trải nghiệm dịch vụ chủ động lắng nghe và phát hiện những ước muốn riêng của khách hàng, mà còn ở động lực dẫn thân phục vụ nhằm biến những ước muốn riêng ấy trở thành hiện thực. Tuy nhiên, ghi nhận và vinh danh bằng giải thưởng của khách sạn chỉ là một phần động lực mà thôi. Chính sự tương thưởng của khách hàng qua những khoảnh khắc cảm kích không thể diễn tả thành lời mới là động lực mãnh liệt và ý nghĩa nhất đối với những ai đã chọn khách sạn là nghề là nghiệp của mình.

Chương 2

LAGNIAPPE

“Lagniappe” là một từ gốc tiếng Pháp bắt nguồn từ cộng đồng người Pháp ở tiểu bang Louisiana, phía nam Hoa Kỳ, có nghĩa là thêm một chút. Lagniappe là nghệ thuật tạo cảm kích cho khách hàng bằng hành động hoặc món quà nằm ngoài mong đợi và kỳ vọng của họ. Trước khi lan tỏa khắp nước Mỹ và trên toàn thế giới, nghệ thuật Lagniappe đặc sắc của các bang miền Nam cũng chính là một trong những bí quyết tạo nên đế chế bán lẻ Wal-Mart của Sam Walton.

Cơ hội để thể hiện những hành động hay món quà vượt qua sự mong đợi và kỳ vọng có thể nằm ở chính chất lượng sản phẩm/dịch vụ mà bạn tạo ra, có thể ở lúc phục vụ/bán sản phẩm hoặc thậm chí khi xảy ra những phàn nàn về sản phẩm/dịch vụ. Khi bạn ăn ở một nhà hàng Hàn Quốc, những món rau dưa nhỏ được đặt lên bàn trước khi bày các món mà bạn gọi chính là những “Lagniappe”. Khi bạn đem chiếc xe máy Vespa của mình đến sửa ở một trạm sửa chữa của Piaggio, xe của bạn được rửa sạch sẽ sau khi sửa xong, đó là “Lagniappe”. Trong khi bạn ngồi cắt tóc ở một tiệm tóc, đôi giày của bạn được đánh bóng miễn phí, đó là “Lagniappe”. Tuy nhiên, nghệ thuật Lagniappe chỉ tạo ra cảm xúc tích cực cho khách hàng khi sản phẩm hoặc dịch vụ cốt lõi mà bạn cung cấp làm hài lòng khách hàng. Bạn sẽ không thể thích thú thưởng thức các món rau dưa kia nếu những món bạn gọi từ thực đơn quá dở. Bạn cũng không còn vui vẻ khi nhận lại chiếc xe được rửa sạch sẽ nhưng chạy một đoạn lại hỏng. Bạn cũng không còn thấy hứng thú với đôi giày được đánh bóng miễn phí nếu người thợ cắt hỏng kiểu tóc bạn mong muốn.

Cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ tốt khiến khách hàng hài lòng nhưng chưa chắc đã đảm bảo rằng họ sẽ quay trở lại. Khi bạn đã làm khách hàng của mình hài lòng và còn sử dụng nghệ thuật Lagniappe nữa thì chắc chắn khách hàng của bạn sẽ quay lại, chỉ muốn quay lại ủng hộ bạn mà thôi.

Tại Việt Nam, chúng ta cũng có thể bắt gặp nghệ thuật Lagniappe ở rất nhiều nơi. Khi làm thẻ tín dụng Techcombank, tôi được tặng phiếu mua hàng các sản phẩm của Gurkha trị giá 3 triệu đồng. Khi mua một chiếc cặp đựng máy tính của Gurkha, tôi được tặng thêm một phiếu mua hàng khác trị giá 300 nghìn đồng áp dụng cho tất cả các mặt hàng bán tại Diamond Plaza. Khi tôi ăn món Nhật ở chuỗi nhà hàng Sushi Bar, tôi được phục vụ món khai vị và trà nóng miễn phí. Khi tôi ăn món Ấn ở nhà hàng Ganesh, tôi được phục vụ giữ xe miễn phí. Khi tôi ăn bún đậu mắm tôm ở quán Cầu Gỗ, tôi luôn nhận được những chiếc kẹo cao su thơm miệng kẹp vào hóa đơn tính tiền... Những hành động thêm một chút mà khách hàng của bạn nhận được có ý nghĩa rất lớn về tinh thần song lại tiêu tốn chi phí rất nhỏ. Với mỗi một chút thêm ngoài mong đợi mà bạn đem đến cho khách hàng của mình, hãy thường xuyên chú ý và có chính sách rõ ràng để thực hiện. Bởi vì khi bạn làm hài lòng khách hàng của mình và chạm tới cảm xúc của họ, thì bạn không chỉ giữ được khách hàng của mình mà chính họ sẽ khoe với bạn bè, loan báo với cộng đồng của họ. Chính những lần thêm một chút miễn phí của bạn đã khiến khách hàng cảm kích mà quảng cáo miễn phí cho việc kinh doanh của bạn. Cuối cùng, bạn là người đạt

được rất nhiều. Đây cũng chính là một trong những nguyên tắc hành vi con người được giới thiệu trong cuốn [Những đòn tâm lý trong thuyết phục](#) của tiến sỹ tâm lý học nổi tiếng Robert B. Cialdini: nguyên tắc đáp trả – con người thường có cảm giác mắc nợ và tìm cách đền đáp những ai tốt với mình. Bằng việc làm cho khách hàng thích thú và bất ngờ với món quà nhỏ hay hành động ngoài mong đợi, không những bạn thiết lập được mối quan hệ gần gũi mà còn củng cố mối quan hệ đó với khách hàng.

Vào lễ tình nhân năm 2015, tôi và Bội Ngọc đi ăn tối ở một nhà hàng sang trọng tại quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh. Khung cảnh lãng mạn, đồ ăn ngon, phục vụ chu đáo và chúng tôi đã có một buổi tối tuyệt vời bên nhau. Món cuối cùng chúng tôi gọi là món cà-ri hải sản ăn kèm cơm trắng. Hai chúng tôi chia nhau ăn hết phần cơm trắng thì thấy tô cà-ri hải sản còn khá nhiều. Gọi thêm chén cơm nữa thì chỉ mình tôi ăn vì Ngọc đã no. Tôi kêu nhân viên phục vụ tới, ngỏ ý gọi thêm nửa chén cơm. Nhân viên phục vụ từ chối và giải thích rằng mỗi lần gọi món đều phải tính phí. Cuối cùng, tôi đồng ý gọi thêm một chén cơm và chỉ dùng hết một nửa chén để kết thúc bữa ăn. Khung cảnh vẫn lãng mạn, đồ ăn vẫn rất ngon và các bạn phục vụ vẫn chu đáo song cảm xúc của tôi không còn trọn vẹn nữa. Tôi không tiếc nửa chén cơm không ăn hết, tôi chỉ tiếc “khoảnh khắc Lagniappe” mà các bạn nhà hàng đã để vuột mất. Chi phí của nửa chén cơm tôi gọi thêm không đáng là bao so với hóa đơn tôi đã chi trả cho buổi tối hôm đó. Có lẽ nhân viên phục vụ đã quá máy móc trong một tình huống hoàn toàn có thể linh hoạt được, hoặc có thể do chính nhà hàng không có chính sách xử lý các tình huống như thế nhằm tạo những khoảnh khắc vượt qua sự mong đợi cho khách hàng của mình.

Nói đến chính sách, tôi muốn kể lại câu chuyện của Tập đoàn Khách sạn Ritz-Carlton trong nỗ lực cung cấp dịch vụ trên cả mong đợi cho khách hàng. Ritz-Carlton đã khích lệ nhân viên học hỏi và sáng tạo cách thức phục vụ của riêng mình bằng việc cho phép họ tự quyết định chi tới 2 nghìn đô-la để tạo ra những “khoảnh khắc Lagniappe” mà không cần đợi tổng giám đốc phê duyệt. Chính sách khôn ngoan này đã giúp mỗi nhân viên phụ trách từng vị trí trải nghiệm của khách hàng chủ động thỏa mãn những mong muốn phát sinh của khách hoặc kịp thời sửa chữa sai sót của chính mình hoặc đồng nghiệp. Bạn đã có chính sách Lagniappe cho dịch vụ của mình chưa?

Để chính sách Lagniappe thực hiện ý đồ nâng tầm dịch vụ của bạn có hiệu quả, bạn cần triển khai chương trình Lagniappe bài bản và liên tục cho tới khi nó trở thành một phần của văn hóa dịch vụ. Chương trình Lagniappe được thực hiện như sau:

- Giới thiệu và huấn luyện về nghệ thuật phục vụ Lagniappe;
- Thiết lập chính sách Lagniappe và các tiêu chí đánh giá khen thưởng;
- Khởi động chương trình Lagniappe;
- Hằng tuần, các bộ phận họp tổng kết các khoảnh khắc Lagniappe;
- Thảo luận các ý tưởng có thể tạo ra những khoảnh khắc Lagniappe trong chuỗi trải nghiệm dịch vụ;
- Chia sẻ các câu chuyện về khoảnh khắc Lagniappe và bình chọn câu chuyện xuất sắc nhất;

- Biểu dương và khen thưởng những khoảnh khắc Lagniappe hằng tháng tại các cuộc họp toàn thể đơn vị;
- Thiết lập chuyên mục “Những khoảnh khắc Lagniappe” trên trang web và đăng tải những câu chuyện xuất sắc hằng tháng cùng hình ảnh minh họa.

Theo tác giả Stan Phelps chia sẻ trong cuốn sách *What's Your Purple Goldfish?* (tạm dịch: Con cá vàng tím của bạn là gì?) thì để tạo ra một khoảnh khắc Lagniappe ấn tượng và hiệu quả cần đảm bảo năm yếu tố sau:

- Yếu tố liên quan: thêm một chút phải tạo ra giá trị thiết thực cho người tiếp nhận;
- Yếu tố bất ngờ: hành động hay món quà phải khiến người tiếp nhận ngạc nhiên và thích thú;
- Yếu tố quý hiếm: hành động hay món quà đó phải hiếm có khó tìm hoặc chỉ có thể tạo ra bởi chính dịch vụ của bạn;
- Yếu tố biểu cảm: hành động hay món quà đó phải chuyển tải thông điệp là sự quan tâm của bạn đối với khách hàng;
- Yếu tố hình tượng: hành động hay món quà đó phải dễ miêu tả bằng hình ảnh.

Nhớ lại chuyến đi Đà Lạt vào năm 2015, chúng tôi có ghé cửa hàng L'ang Farm để chọn mua đặc sản của xứ sở mộng mơ. Bên cạnh ấn tượng về chuỗi cửa hàng L'ang Farm hiện đại với các sản phẩm trà túi lọc, cà phê nguyên chất của Đà Lạt, nước cốt trái cây, củ quả sấy khô... phong phú và đa dạng, chúng tôi thực sự hứng thú với cách thức bán các sản phẩm củ quả sấy dẻo gồm thanh long, đu đủ, xoài, bưởi, mít... Chúng tôi chọn mua xoài, chuối và mít sấy dẻo mỗi loại năm hộp để vừa ăn vừa làm quà. Khi tính tiền, nhân viên bán hàng đã tặng kèm thêm thanh long, đu đủ và bưởi mỗi thứ một túi nhỏ khoảng dăm ba miếng để ăn thử. Phấn khích trước cách bán hàng ấy, chúng tôi bóc các túi quà và ăn thử trên đường đi bộ về khách sạn. Thật bất ngờ, chúng tôi phát hiện ra bưởi sấy dẻo được làm từ vỏ bưởi để nguyên cùi ăn lạ miệng, cay cay, ngọt ngọt và dai. Ngay lập tức, chúng tôi quay lại cửa hàng và mua thêm năm hộp bưởi sấy dẻo để ăn. Chúng tôi đã ăn hết năm hộp bưởi sấy dẻo trong suốt chuyến du lịch và phải nhờ bạn bè mua giúp rồi gửi về Thành phố Hồ Chí Minh. Nếu không được tặng thêm những gói nhỏ ăn thử thì chắc chắn chúng tôi đã bỏ qua một thứ đặc sản khoái khẩu chưa một lần nếm thử trong đời. Cho đến bây giờ, khi viết những dòng này, tôi vẫn nhớ cảm xúc lúc được tặng quà và lúc chúng tôi phát hiện ra đặc sản bất ngờ của L'ang Farm. Đó chính là “khoảnh khắc Lagniappe” khiến chuyến đi của chúng tôi có ý nghĩa hơn và L'ang Farm trở thành một vùng đất đặc biệt trong tâm trí mỗi người.

Chương 3

KIKUBARI

Tại khách sạn InterContinental, vịnh Tokyo, Nhật Bản, một chiều mùa hè tháng Bảy năm 2010, khách du lịch tấp nập ra vào do khách sạn nằm bên bờ sông Sumida là địa điểm bắn pháo hoa hằng năm. Ông Sullivan, một thương gia người Mỹ có cuộc hẹn gặp khách hàng tại khách sạn. Ông vừa ngồi xuống ghế chờ ở sảnh vừa gạt mồ hôi trên trán thì một nhân viên khách sạn mang đến cho ông một ly trà đá cùng một chiếc khăn lạnh. Rất đổi ngạc nhiên và cảm kích, ông Sullivan thấy khách sạn giống như một chốn thân quen dù đây là lần đầu tiên ông ghé lại. Ly trà đá và chiếc khăn lạnh trị giá không là bao nhưng sự quan tâm và cảm xúc mà nhân viên khách sạn mang đến cho ông là vô giá. Người Nhật gọi hành động đó là “Kikubari”.

“Kikubari” nghĩa tiếng Việt là chu đáo, là nghệ thuật phát hiện và đoán trước mong muốn hoặc ý định của người khác để chủ động biến những mong muốn, ý định đó trở thành hiện thực. Nhật Bản là một xã hội phụng sự, ở đó triết lý đào tạo nghề nghiệp của người Nhật gồm ba trụ cột: Mekubari (目配り), Kokorokubari (心配り) và Kikubari (気配り). “Mekubari” có nghĩa là không chỉ chăm chăm làm việc và được việc của mình mà phải cân nhắc xem có ảnh hưởng gì không tốt đến người khác hay không. “Kokorokubari” là tâm thế hợp tác tích cực với người khác, khi thấy người khác gặp khó khăn thì không làm ngơ mà sẵn sàng ưu tiên để giúp đỡ. “Kikubari” là hành động luôn nghĩ cho người khác, đặt vào địa vị và hoàn cảnh của người khác. Nghệ thuật Kikubari thực sự là nghệ thuật dịch vụ phụng sự làm lay động tâm can của con người một cách tinh tế và sâu sắc.

Nhiều bạn ở Việt Nam biết và yêu thích bánh KitKat trà xanh, loại bánh xốp được phủ một lớp sô-cô-la trà xanh vừa thơm ngon vừa béo ngậy của Nestle. Trong tiếng Nhật, nghĩa của từ KitKat khi phát âm giống Kitto Katsu, có nghĩa là chắc chắn thành công, nên KitKat là món quà quen thuộc để người Nhật tặng cho các thí sinh thi đại học hoặc những người chuẩn bị tham gia cuộc thi nào đó. Vào mùa thi cử, các khách sạn ở những thành phố có trường đại học thường tặng cho khách lưu trú là thí sinh các hộp bánh KitKat thay cho một lời chúc đỗ đạt. Đó là món quà của “Kikubari”. Các bạn có thể nhận ra rằng “Kikubari” của người Nhật tương tự như “Cousu Main” của người Pháp và mang hơi hướng bản chất “Lagniappe” của người Mỹ, dù biểu hiện khác nhau song tất cả đều có chung một triết lý dịch vụ giống nhau, đó là lấy khách hàng làm trọng tâm. Tuy nhiên, đôi khi chúng ta vẫn có thể phán đoán sai ý muốn hoặc thực hiện không đúng cách mà khách hàng thích/muốn đón nhận dù thực hiện nghệ thuật “Cousu Main”, “Lagniappe” hay “Kikubari”.

Quay lại với tình huống của ông Sullivan, ly trà đá và chiếc khăn lạnh có thể làm ông hài lòng nhưng cũng có thể khiến một người khác không thoải mái, nếu người đó thích uống một ly nước lọc chứ không phải là trà đá hoặc đang muốn vào nhà vệ sinh để rửa mặt thay vì lau bằng chiếc khăn lạnh. Chính bản thân tôi đã từng trải nghiệm tình huống dở khóc dở cười khi ra hiệu cho nhân viên nhà hàng mang thực đơn tới để gọi thêm món thì anh ta gạt đầu rồi chạy biến đi một lúc và quay trở lại với hóa đơn tính tiền. Khi đó, sự phán đoán và hành động nhanh nhẩu của chúng ta mang lại tác dụng ngược. Chất lượng dịch vụ 5 sao không phải là điều dễ

dành thực hiện đối với mỗi người làm nghề phục vụ. Tuy nhiên, sự tận tụy của bạn đối với công việc, sự chu đáo của bạn đối với khách hàng sẽ khiến họ cảm nhận được sự chân thành qua từng hành động, dù có hợp ý hay không.

“Omotenashi” trong tiếng Nhật có nghĩa là hiếu khách. Tinh thần dịch vụ “Omotenashi” bao hàm cả “Kikubari” là một trong những niềm tự hào của người Nhật và cũng là tinh thần dịch vụ được ngưỡng mộ trên toàn thế giới. Là một người may mắn được sống và trải nghiệm dịch vụ tại Nhật Bản trong hai năm, tôi rút ra kết luận là sự tận tụy và chu đáo của người Nhật trong việc phụng sự người khác thể hiện ở hành động cúi đầu trong mọi khoảnh khắc trải nghiệm của khách hàng. Cúi đầu chào, cúi đầu cảm ơn, cúi đầu xin lỗi hoặc cúi đầu chỉ để thể hiện rằng họ biết sự hiện diện của bạn. Đó là tinh hoa của dịch vụ khách hàng vượt lên trên mọi quy chuẩn. Dù bạn đến từ nền văn hóa nào, dù bạn đang vui hay đang buồn, dù bạn hài lòng hay phật ý thì bạn cũng cảm nhận được trọn vẹn sự chân thành của người phục vụ đối với bạn. Nghệ thuật phục vụ 5 sao chính là nghệ thuật cúi đầu phụng sự để chất lượng dịch vụ vươn lên đến trời cao.

Chương 4

NGHỆ THUẬT PHỤC VỤ 5 SAO

“Nếu bạn biết chăm lo cho nhân viên của mình thì họ sẽ tận tụy, chu đáo với khách hàng của bạn và khi đó bạn sẽ không còn phải lo lắng về công việc kinh doanh của mình nữa.”

– J.W. Marriott

Chất lượng dịch vụ 5 sao phải được tạo ra bởi những con người sở hữu nghệ thuật phục vụ 5 sao chứ không phải bởi cơ sở vật chất 5 sao. Nói đến đỉnh cao của nghệ thuật phục vụ 5 sao, trong suy nghĩ của tôi thì Ritz-Carlton, nơi những quý ông, quý bà phục vụ quý ông, quý bà, là một công ty có nhiều giá trị dịch vụ đáng để học hỏi. Năm 2014, tôi đã mời được Frank Huch, một “quý ông” Ritz-Carlton, về đảm nhiệm vai trò Tổng Giám đốc khách sạn IMPERIAL trong nỗ lực củng cố năng lực lãnh đạo và nâng cao chất lượng dịch vụ cho khách sạn 5 sao này. Frank chưa từng làm việc tại Việt Nam và cũng chưa từng có kinh nghiệm làm việc với chủ đầu tư người Việt nên anh vừa hào hứng với cơ hội hấp dẫn nhưng cũng không giấu giếm những lo ngại của mình về miền đất mới. Sau khi được tôi thuyết phục rằng, bằng những hiểu biết về nghề khách sạn cũng như qua cách thức làm việc, tôi có thể hỗ trợ Frank vượt qua những rào cản văn hóa, con người ở Việt Nam, thì Frank bắt đầu chia sẻ về những giá trị dịch vụ khách hàng mà anh tâm đắc. Chúng tôi đã tranh luận để cuối cùng đồng ý với nhau rằng chất lượng dịch vụ 5 sao của một khách sạn được thể hiện ở năm tiêu chí sau:

1. Dịch vụ được cá nhân hóa;
2. Cảm giác như ở nhà dù xa nhà;
3. Khả năng đáp ứng những mong muốn và nhu cầu biểu hiện cũng như không biểu hiện của khách hàng;
4. Chất lượng cơ sở vật chất tiêu chuẩn 5 sao;
5. An toàn và an ninh.

Cuộc tranh luận làm tôi nhớ đến những chia sẻ thú vị của anh Trịnh Văn Khanh, Tổng Giám đốc Công ty Quản lý khách sạn VHG (Vietnam Hospitality Group) về sự khác nhau giữa khách sạn 4 sao và 5 sao. Anh Khanh đã kể cho tôi nghe câu chuyện của một nữ du khách người Mỹ lần đầu tiên đặt chân tới Việt Nam. Sau khi hạ cánh xuống sân bay Nội Bài, vừa ra khỏi cửa hải quan, bà nhìn thấy những tấm biển đón khách của nhân viên các khách sạn tại Hà Nội, trong đó có khách sạn Hilton. Ngay lập tức, nữ du khách thích thú thốt lên: “Ồ, Hilton đã có mặt ở Việt Nam rồi sao?” Điều gì khiến nữ du khách phải thốt lên trầm trồ, dù bà thậm chí còn chưa hình dung nổi khách sạn Hilton Hà Nội hình thù như thế nào, vị trí ở đâu, trang thiết bị, an ninh cũng như dịch vụ ra làm sao? Chỉ có thể là thương hiệu Hilton! Khách sạn 4 sao và 5 sao chỉ khác nhau và phân biệt đẳng cấp ở thương hiệu. Tôi hiểu ra rằng không phải vị trí, cơ sở vật chất hay dịch vụ làm nên đẳng cấp khách sạn 5 sao, mà chính là những con người phục vụ đã làm nên thương hiệu chất lượng dịch vụ 5 sao để khiến khách hàng dù đi đâu cũng có thể trầm trồ và thích thú. Quả thật, nghệ thuật Cousu Main của Sofitel, nghệ thuật Lagniappe của miền Nam nước Mỹ

hay nghệ thuật Kikubari của người Nhật cũng giống như chương trình “Moment of Truth” của IHG (Intercontinental Hotels Group) hay chương trình WOW của ngành dịch vụ, đều có chung nỗ lực là làm cho cảm xúc của khách hàng thăng hoa trong từng trải nghiệm. Nhưng nghệ thuật sẽ chỉ dừng lại ở những thăng hoa trên giấy và trong sách vở nếu không được thực hiện bởi con người, những nhân viên phục vụ tận tụy và chu đáo không ngừng nghỉ mỗi ngày. Ở chương này, nghệ thuật phục vụ 5 sao mà tôi chia sẻ với các bạn chính là bí quyết của nhân viên phục vụ 5 sao, những con người phụng sự luôn hướng đến khách hàng và đồng nghiệp một cách tận tụy, chu đáo nhất.

Chiều thứ Hai một ngày cuối thu, khoảng thời gian thanh thoi và thư giãn nhất trong tuần của một quản lý khách sạn nghỉ dưỡng, Frank và tôi ngồi nhâm nhi ly cà phê sữa đá bên mái hiên nhà hàng Dining Room, khách sạn IMPERIAL và ngắm những làn gió biển đùa nghịch với sóng nước bề bori. Chúng tôi tiếp tục những cuộc trò chuyện bất tận của mình về nghệ thuật quản lý khách sạn.

Tôi: Frank này, một trong những tuyên ngôn của người làm khách sạn là “Tôi làm việc với đam mê và tự hào như khách sạn là ngôi nhà thứ hai của mình.” Tôi hiểu rằng để khách hàng của chúng ta thực sự cảm thấy khách sạn như ngôi nhà thứ hai của họ, thì phải làm cho chính nhân viên của khách sạn cảm thấy khách sạn này cũng như ngôi nhà thứ hai của họ. Có đúng vậy không?

Frank: Đúng vậy. Nhân viên khách sạn là những người trực tiếp tương tác và phục vụ trong từng trải nghiệm của khách hàng. Cảm xúc tích cực của khách hàng được quyết định bởi chất lượng nghiệp vụ và cảm xúc của đội ngũ nhân viên. Khách sạn có thể một ngày, một tuần, thậm chí một tháng thiếu tổng giám đốc hoặc thiếu một số trưởng phòng mà vẫn hoạt động bình thường, nhưng chỉ một ngày không có người làm phòng, thiếu nhân viên phục vụ bàn hay người nấu bếp thì dịch vụ chắc chắn sẽ ngừng trệ và tê liệt. Cho nên, những người quản lý khách sạn mà thực chất là những người từng làm nhân viên phục vụ phải hiểu hơn ai hết và trách nhiệm hơn ai hết để nỗ lực làm cho đội ngũ của mình thực sự coi khách sạn là ngôi nhà thứ hai của họ.

Tôi tiếp lời: Khi đó, niềm đam mê, lòng tự hào sẽ được khích lệ và giữ gìn để tạo nên động lực cống hiến không ngừng nghỉ hướng tới sự hài lòng của khách hàng. Vậy đam mê và tự hào thì cái nào cần có trước?

Frank: Đam mê là tài sản của mỗi người và niềm tự hào là chất xúc tác khích lệ niềm đam mê. Tự hào là cái đến trước để thổi bùng và gìn giữ đam mê trong tâm hồn của những người làm nghề khách sạn. Để mỗi nhân viên đều có niềm tự hào về dịch vụ mà họ cung cấp, về tổ chức mà họ đang phục vụ và vào chính nghề nghiệp mà họ đang làm, thì trước hết họ cần thấy tự hào về chính những người quản lý của họ. Họ cần phải được học hỏi kỹ năng và kinh nghiệm từ những quản lý trực tiếp của mình. Họ cần phải được bảo vệ một cách công tâm và được hỗ trợ một cách nhiệt thành từ những người đại diện cho họ. Họ cần phải được định hướng và khích lệ ý chí cầu tiến vươn lên trong nấc thang nghề nghiệp bởi chính những người đang nắm giữ những vị trí cao hơn họ. Hẳn bạn đã biết câu nói: “Người ta không rời bỏ tổ chức mà người ta rời bỏ những người lãnh đạo của tổ chức ấy.” Điều đó đặc biệt chính xác đối với ngành dịch vụ

của chúng ta.

Tôi: Một trong những điều tự hào đó được thể hiện ở tuyên ngôn: “Tôi tự hào được phục vụ khách hàng.” Cụ thể thì những người quản lý cần phải làm gì để lan tỏa tuyên ngôn này tới mọi nhân viên trong khách sạn?

Frank: Tuyên ngôn này cũng chính là triết lý quản trị của người quản lý khách sạn: “Tôi tự hào được phụng sự nhân viên của mình.” Người quản lý dịch vụ nói chung, quản lý khách sạn nói riêng phải là người lãnh đạo phụng sự đội ngũ nhân viên của mình để đội ngũ ấy tận tụy và chu đáo với khách hàng. Để phụng sự, trước hết người quản lý phải có được sự tin cậy của đội ngũ nhân viên. Sự tin cậy ấy có được nhờ những hành xử công bằng, minh bạch và lời nói trung thực, chân tình của người lãnh đạo. Anh ta luôn tin tưởng vào khả năng của nhân viên, khích lệ họ phát triển năng lực bản thân, hỗ trợ đội ngũ vì mục tiêu chung và sẵn sàng lãnh nhận trách nhiệm đương đầu nếu có khó khăn hay sự cố nào đó xảy ra.

Tôi: Đúng vậy. Lời nói và hành động của người lãnh đạo mà không nhất quán thì đội ngũ nhân viên có thể nhận ra ngay, dù anh ta nghĩ rằng đã lấp liếm và che giấu bằng những tiểu xảo. Người quản lý chỉ biết chăm lo cho quyền lợi của chính mình, thấy khó khăn thì né tránh, bùng bít thông tin, dùng thông tin làm lợi thế chèn ép nhân viên thì không bao giờ có được sự tin cậy từ họ. Kinh nghiệm của tôi cho thấy ở đâu mà người lãnh đạo được đội ngũ nhân viên tin cậy thì chính đội ngũ đó cũng tin tưởng lẫn nhau trong công việc.

Frank: Chính xác. Khi người nhân viên phục vụ làm việc trong môi trường có sự tin cậy cũng như có tinh thần đội nhóm cao, người đó sẽ trở nên tự tin vào bản thân và tận tụy với công việc. Khi đội ngũ nhân viên tự tin và tận tụy thì họ sẽ chu đáo với khách hàng. Khi đó tuyên ngôn “Tôi tự hào được phục vụ khách hàng” mới thực chất.

Tôi: Chính niềm tự hào về người lãnh đạo của mình, niềm tự hào về công việc của mình đã khích lệ người làm nghề khách sạn học hỏi không ngừng nghỉ, tìm tòi và sáng tạo những khoảnh khắc làm khách hàng hài lòng. Tôi nghĩ rằng niềm tự hào của người nhân viên còn đến từ những chỉ bảo chuyên môn sâu sắc, những hỗ trợ nghiệp vụ tận tình và những khen thưởng kịp thời của người lãnh đạo.

Frank: Đó là khi nhân viên khách sạn nhận thấy rằng: “Tôi có cơ hội học hỏi và phát triển.” Mọi người thường ngại thay đổi mặc dù họ hiểu rằng có thay đổi thì mới có phát triển. Thực ra, họ e ngại vì sợ không được lãnh đạo ủng hộ. Người lãnh đạo cần tạo ra một môi trường làm việc mà ở đó mọi nhân viên được thoải mái đóng góp sáng kiến và ứng dụng sáng kiến đó vào công việc. Khi tin tưởng vào người lãnh đạo của mình thì mọi nhân viên đều dám thay đổi và thử thách chính bản thân trước những yêu cầu đổi thay. Thông qua việc ứng dụng sáng kiến, người nhân viên được học hỏi từ những người thầy, từ người quản lý của mình, đồng thời phát hiện mọi tiềm năng của bản thân. Khi những sáng kiến đạt tới thành tựu thì người nhân viên được tôn vinh và khen thưởng xứng đáng. Cơ hội học hỏi và phát triển hoàn hảo nhất của người làm dịch vụ là khi họ được chủ động tham gia vào quá trình đó để học từ các khóa huấn luyện nghiệp vụ, từ sự kèm cặp trong công việc và từ những phát hiện của chính bản thân.

Đó là khi nhân viên khách sạn nhận thấy rằng: “Tôi được khuyến khích tự tạo ra môi trường

làm việc của bản thân và hỗ trợ đồng nghiệp bất cứ khi nào họ cần, bất cứ nơi đâu họ yêu cầu.” Trước hết, người lãnh đạo cần tạo ra một văn hóa làm việc mà ở đó, những định kiến cá nhân bị xóa nhòa, những khác biệt văn hóa được thấu hiểu để cùng hướng đến văn hóa doanh nghiệp chung. Từ đó, mỗi nhân viên đều được trân trọng và khích lệ để cùng nhau tạo ra môi trường làm việc thân thiện và cởi mở. Người lãnh đạo luôn lắng nghe và tôn trọng sự khác biệt nếu sự khác biệt đó không ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc. Khi cảm thấy yêu thích môi trường làm việc của mình, đội ngũ nhân viên sẽ gắn kết, đùm bọc và thông hiểu với nhau.

Tôi: Phải chăng việc khách sạn điều động nhân viên bộ phận này hỗ trợ nhân viên bộ phận khác tác nghiệp trong lúc cao điểm chính là cơ hội để mọi người học hỏi và thấu hiểu công việc của nhau?

Frank: Đúng vậy. Sau khi kết thúc giờ cao điểm trả phòng, nhân viên lễ tân có thể được điều động hỗ trợ nhân viên làm phòng. Nhân viên làm phòng có thể được điều động hỗ trợ nhân viên nhà hàng khi có tiệc đông. Chính văn hóa chia sẻ này đã giúp đội ngũ làm việc ăn ý với nhau, tương trợ và chăm lo cho nhau như những thành viên trong một gia đình.

Frank tiếp tục: Cuối cùng, nhân viên càng tự hào hơn khi họ nhận thấy “Tôi được trao quyền để làm tốt nhất công việc của mình.” Nhân viên được trao quyền đồng nghĩa với việc họ được trao những nguồn lực nhất định để thực hiện đầy đủ các quyền được trao. Họ chịu trách nhiệm và nỗ lực để hoàn thành công việc trên cả mong đợi như một cách đền đáp sự tin tưởng và hỗ trợ của người lãnh đạo. Khi được trao quyền thì nhân viên buộc phải nắm vững nghiệp vụ và chủ động tác nghiệp vì họ không còn ai đó phía trên để dựa dẫm. Vì vậy, họ chủ động học hỏi, chủ động tìm tòi sáng tạo để thúc đẩy công việc phát triển. Kết quả là những yêu cầu của khách hàng hay những sự cố dịch vụ được giải quyết vô cùng nhanh chóng và hoàn hảo.

Tôi: Đến bây giờ thì tôi hiểu vì sao Ritz-Carlton đã tin tưởng và khuyến khích từng nhân viên bằng việc cho phép họ tự quyết định chi tới 2 nghìn đô-la để thỏa mãn nhu cầu đột xuất của khách hoặc kịp thời sửa chữa các sai sót của chính mình hoặc đồng nghiệp mà không cần được tổng giám đốc phê duyệt. Đằng sau quyết định tưởng chừng như khó khăn và không tưởng này là cả một quá trình kiến tạo và gìn giữ niềm tự hào của đội ngũ. Tôi hiểu đam mê của một người làm nghề chỉ có khi người đó làm việc với niềm tự hào, tự hào được làm việc cho người lãnh đạo của mình, tự hào được sát cánh cùng đồng nghiệp của mình và tự hào được phục vụ khách hàng của mình. Đam mê là khi tận tụy với công việc và chu đáo với khách hàng, phải vậy không?

Frank: Vâng. Niềm tự hào là do người lãnh đạo tạo ra cho đội ngũ nhân viên của mình, còn đam mê thì phải do chính đội ngũ nhân viên tự khơi dậy cho bản thân, để từ đó tận tụy và tận tâm với những trải nghiệm dịch vụ đáng nhớ của khách hàng, những khoảnh khắc phục vụ 5 sao. Họ nhận thức rằng: “Tôi đảm bảo an toàn cho khách hàng và hoạt động của khách sạn.” Đam mê được thể hiện từ hành động tuân thủ các chuẩn mực vệ sinh an toàn thực phẩm cho đến các quy định nghiệp vụ. Họ tuân thủ không phải vì chế tài của các quy định, mà xuất phát từ trách nhiệm đối với công việc, trách nhiệm đối với đồng nghiệp và trách nhiệm đối với khách sạn. Họ hiểu rằng: “Tôi hành xử với đồng nghiệp bằng sự trân trọng và cảm thông.” Sự trân

trọng đến từ việc chủ động lắng nghe và hành xử công bằng. Cảm thông đến từ việc luôn đặt mình vào tình huống của đồng nghiệp để thấu hiểu, sẻ chia. Và họ hiểu rằng “Tôi chịu trách nhiệm giải quyết các sự cố xảy ra” để luôn sẵn sàng lãnh nhận trách nhiệm, chủ động tìm kiếm thông tin cũng như sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, để tích cực lắng nghe và cố gắng nắm bắt cảm xúc của khách hàng, để linh hoạt đưa ra các giải pháp rồi kiên trì theo đuổi đến khi khách hàng hài lòng.

Tôi thốt lên: Hay quá. Bạn thấy tự hào và bạn khơi dậy những đam mê...

Frank ngắt lời: Chưa hết. Khi nhận thức đầy đủ thì họ sẽ khám phá hai năng lực cốt lõi tạo nên nghệ thuật phục vụ 5 sao, đó là “Tôi không ngại khác biệt” và “Tôi tạo ra những trải nghiệm đặc sắc cho khách hàng bằng cách đáp ứng những yêu cầu rõ ràng cũng như những ước muốn chưa bày tỏ”. Đến lúc này thì người nhân viên luôn tự tin trước mọi thử thách và sẵn sàng với mọi cơ hội thay đổi. Nếu một khách sạn luôn mong muốn tạo ra những trải nghiệm mới cho khách hàng của mình thì khách sạn ấy phải có những nhân viên phục vụ dám nghĩ, dám làm và dám chịu trách nhiệm như thế.

Tôi: Đáp ứng những yêu cầu rõ ràng của khách hàng thì dễ hiểu rồi. Còn cách thức để tạo ra những trải nghiệm đặc sắc cho khách hàng bằng việc đáp ứng các ước muốn chưa bày tỏ có phải chính là nghệ thuật Cousu Main, nghệ thuật Lagniappe hay nghệ thuật Kikubari hay không?

Frank không trả lời. Anh đang dõi theo hai khách hàng vừa bước vào khu vực bể bơi. Anh nhੌm người lên và ngồi ngay ngắn trở lại khi nhận thấy một nhân viên bể bơi đang tiếp cận khách hàng. Tôi biết nếu không có nhân viên nào ở đó thì anh sẽ bỏ mặc tôi để chạy ra với khách hàng của mình. Ở mọi nơi khách hàng xuất hiện, Frank giống như chiếc ra-đa cực nhạy phản xạ ngay lập tức theo hành vi và cảm xúc của họ. Tôi không hỏi lại mà miên man nghĩ về những trải nghiệm đã bị bỏ lỡ, những cơ hội làm nghề đã bị đánh rơi vào thuở tôi 18 tuổi chập chững, ngô nghê bước vào nghề khách sạn. Nếu có ước muốn, tôi không ước quay trở lại thuở ấy mà chỉ mong muốn khi bạn đọc đến những dòng này, dù đang làm nghề hoặc đang muốn làm nghề đều sẽ được truyền cảm hứng để sáng tạo và biến những gì tôi đã trình bày trở thành hiện thực. Được vậy là tôi mãn nguyện lắm rồi!

Chương 5

KHẮC PHỤC SỰ CỐ DỊCH VỤ 5 SAO

Chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng trong ngành khách sạn là do con người tạo ra và cũng do con người đánh giá. Vì thế, sai sót trong tác nghiệp hay sự cố dịch vụ là điều không thể tránh khỏi. Chuẩn bị kỹ càng các phương án ứng phó với điều không thể tránh khỏi là chuẩn mực bắt buộc đối với những người phục vụ. Trong hầu hết các tình huống tác nghiệp sai sót hoặc sự cố dịch vụ, cách thức xử lý nhanh chóng, tinh tế và chân thành của chúng ta sẽ khiến khách hàng bỏ qua những khó chịu, quên đi những phiền toái và thậm chí cảm thấy gần gũi và gần gũi với khách sạn hơn. Chúng ta vẫn thường nghe những phản ứng như “Việc xảy ra thì cũng đã xảy ra rồi. Không ai muốn như thế nhưng mà thái độ như vậy là không thể chấp nhận được”, “Vớ anh thì chuyện đó không đáng để nói nhưng quanh co lấp liếm từ quản lý đến nhân viên như thế thì anh phải làm cho ra nhẽ” hay “Chị biết các em không cố ý nhưng thà rằng nhận lỗi ngay từ đầu thì chị cũng không bắt bẻ làm gì” ... Thậm chí trong vai khách hàng, có đôi lần chúng ta cũng cảm thấy khó chịu và phản ứng tương tự. Những nụ cười thân thiện của bạn, cử chỉ ân cần và chu đáo của bạn, hành động đáp ứng kịp thời mong muốn của khách hàng là những ấn tượng tuyệt vời đối với khách hàng trong suốt quá trình trải nghiệm dịch vụ. Khi dịch vụ gặp sự cố, cho dù khách hàng phản ứng theo chiều hướng như thế nào, bạn vẫn giữ được sự thân thiện, ân cần và chu đáo, bạn vẫn phản ứng nhanh chóng và kịp thời để khắc phục, thì những ấn tượng tuyệt vời đó sẽ trở thành ấn tượng suốt đời không quên với khách hàng. Con người dù đến từ nền văn hóa nào cũng ghét cay ghét đắng sự tráo trở và giả dối. Mọi chuyện suôn sẻ thì bạn cười tươi thân thiện, khách hàng dễ thương thì bạn ân cần và chu đáo. Đến khi có sự cố hay khách hàng nhăn nhó thì người phục vụ thay đổi thái độ ngay lập tức, thậm chí hiện nguyên hình của kẻ côn đồ, xấc xược. Khách hàng có thể đúng hoặc sai nhưng thái độ tiêu cực của bạn đối với họ khi xảy ra sự cố dịch vụ là sự phản bội. Vì hiểu rằng “nhân vô thập toàn” nên khách hàng của chúng ta và thậm chí chính chúng ta hầu hết không phản ứng nhằm mục đích yêu cầu bồi thường những thiệt hại về vật chất, mà vì bị tổn thương bởi thái độ của người phục vụ. Nếu hiểu rằng khi cảm xúc bị tổn thương thì khách hàng có thể nhấn chìm chúng ta và những thành tựu dịch vụ mà chúng ta đã dày công gây dựng, thì tại sao ở chỗ này hay chỗ khác vẫn có những tai nạn nghiêm trọng xảy ra do thái độ không đúng mực của người phục vụ? Điều gì ẩn chứa đằng sau những thái độ tiêu cực, những hành động lấp liếm khiến khách hàng phiền lòng?

Hầu hết các thất bại trong việc khôi phục dịch vụ từ thái độ tiêu cực cho đến những hành động phản cảm là do không có chiến lược ứng phó với sự cố một cách bài bản và chu đáo. Khi người phục vụ không hiểu rõ về một quy trình khắc phục sự cố dịch vụ bài bản, khi người phục vụ không được hỗ trợ bởi một chính sách khôi phục dịch vụ nhân văn thì họ buộc phải xử lý sự cố bằng bản năng và kinh nghiệm cá nhân. Khi vận dụng bản năng và kinh nghiệm cá nhân, người phục vụ luôn chiến thắng khách hàng còn khách sạn thì thua mãi mãi. Bởi vì khách hàng sẽ giành chiến thắng theo cách riêng của họ, đơn giản là sử dụng dịch vụ của đơn vị khác.

Trong một nghiên cứu về vấn đề khắc phục sự cố dịch vụ trong ngành khách sạn, tiến sĩ Rick Garlick của Maritz Research, Hoa Kỳ đã kết luận: “Rất khó để làm khách hàng hài lòng khi khắc

phục sự cố dịch vụ. Cứ mười vụ thì chỉ có một vụ được xử lý theo cách khiến khách hàng hài lòng.” Như vậy, giải pháp đầu tiên trong chiến lược ứng phó với sự cố là các khách sạn cần tập trung nỗ lực “phòng bệnh hơn chữa bệnh” để ngăn chặn khả năng xảy ra sự cố. Các khách sạn cần xây dựng hệ thống kiểm định chất lượng, thường xuyên xem xét các quy trình phục vụ cũng như năng lực của người phục vụ, qua đó thực hiện những giải pháp mạnh mẽ, thiết thực nhằm khắc phục những điểm hạn chế trong quy trình và con người của mình. Các bình luận của khách hàng trên mạng xã hội, các trang bán hàng trực tuyến hoặc các phản hồi từ các phiếu khảo sát chất lượng dịch vụ là những dữ liệu chủ yếu để khách sạn phát hiện các khoảng trống năng lực hay những lỗ hổng dịch vụ, từ đó, xây dựng các chương trình đào tạo đội ngũ hoặc triển khai các sáng kiến cải tiến dịch vụ.

Trên trang TripAdvisor có hiển thị bảng tóm lược đánh giá của khách hàng theo các đề mục và tiêu chí rõ ràng về từng khách sạn. Ví dụ như ở phần xếp hạng của khách du lịch, các nhận xét được chia theo tiêu chí từ kinh khủng, tồi, trung bình, rất tốt đến tuyệt vời. Những nhận xét này, đặc biệt là phần nhận xét kinh khủng và tồi được người quản lý chất lượng dịch vụ của khách sạn ghi nhận, thống kê và phân tích để làm cơ sở cho những đề xuất đào tạo hay sáng kiến thay đổi. Lăn theo những nhận xét chấm điểm chất lượng dịch vụ khách sạn là “kinh khủng” hay “tồi”, một góc khuất mà người quản lý khách sạn có thể không bao quát hết được đã hiện lên sinh động và sắc nét. Một khách hàng bắt đầu với tiêu đề “Chắc chắn không phải chất lượng dịch vụ 5 sao” để phàn nàn như sau:

Thông thường tôi vẫn đánh giá cao khách sạn này nhưng đến khi sự cố mà tôi sắp kể xảy ra, tôi có thể nói rằng ở đây không có cái gọi là “dịch vụ khách hàng”. Tôi có thể bỏ qua nhiều sai sót như các vết lõm trên cửa, các vết bẩn lốm đốm trên thảm hay vài vết thâm mờ trên ga giường đến mùi lạ từ bồn rửa phòng tắm. Thậm chí tôi cũng đã bỏ qua việc không có ai dẫn tôi lên phòng khi tôi nhận phòng (nếu bạn ở Anantara, Le Meridien, Shangri-La, Park Hyatt thì chắc chắn luôn có nhân viên dẫn bạn lên phòng và hướng dẫn cách sử dụng một số thiết bị). Nhưng có việc này xảy ra khiến tôi không thể bỏ qua được. Quay trở về khách sạn sau khi ra ngoài lấy hộp thiệp mời đám cưới giùm bạn, tôi khệ nệ bê chiếc thùng carton khá to và nặng vào sảnh khách sạn. Nhân viên bảo vệ đứng phía ngoài khách sạn gườm gườm nhìn tôi dò xét và không thèm hỏi xem tôi có cần giúp gì không. “Được thôi”, vừa bước vào trong sảnh tôi vừa nghĩ bụng chắc là nhân viên bên trong khách sạn sẽ giúp mình bê thùng giấy này lên phòng. Tôi đã quá lạc quan vì không một nhân viên nào chạy lại giúp tôi cả. Rất đông nhân viên đứng và đi lại xung quanh mà không một ai may mắn dù chỉ là đưa ra câu hỏi xem tôi có cần giúp đỡ hay không. Quá thất vọng và mệt mỏi, những thiếu sót về cơ sở vật chất hay sự thiếu chuyên nghiệp trong phục vụ lúc đầu đã quay trở lại trong tôi rất nhức nhối. Rõ ràng tất cả đều phản ánh đúng chất lượng tồi tệ của khách sạn này...

Xếp hạng của khách du lịch			Xem đánh giá cho			Tóm tắt xếp hạng		
Tuyệt vời	<div><div></div><div></div></div>	1.556		Gia đình	4	Giấc ngủ	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	
Rất tốt	<div><div></div><div></div></div>	447		Cặp đôi	10	Địa điểm	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	
Trung bình	<div><div></div><div></div></div>	70		Một mình	4	Phòng	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	
Tối	<div><div></div><div></div></div>	26		Doanh nghiệp	2	Dịch vụ	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	
Kinh khủng	<div><div></div><div></div></div>	22				Giá trị	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	
						Sự sạch sẽ	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	

Hình ảnh chụp từ trang TripAdvisor hiển thị đánh giá về một khách sạn 5 sao của khách hàng

Một khách hàng khác chia sẻ một trải nghiệm kém vui về dịch vụ sai phái [5](#) như sau:

Tôi gửi lại một số đồ cho khách sạn và có yêu cầu dịch vụ sai phái gửi chuyển phát nhanh hai gói tài liệu tới địa chỉ khách sạn tôi sắp ở tại Đà Nẵng. Và tất nhiên là tôi đã trả cước phí đầy đủ. Họ gửi một gói tài liệu và nói rằng do tôi chỉ yêu cầu gửi gói tài liệu đó. Tôi yêu cầu họ gửi tiếp gói tài liệu còn lại thì họ thông báo rằng tôi sẽ không thể nhận hàng đúng hẹn trong khi tôi chỉ lưu lại Đà Nẵng có 5 ngày. Tôi lại yêu cầu họ gửi thẳng ra khách sạn tôi sẽ ở tại Hà Nội vào ngày mừng 9. Cuối cùng thì tôi nhận được thư điện tử thông báo rằng họ đã gửi và tôi sẽ nhận được gói tài liệu vào ngày mừng 10. Tại sao? Tại sao họ không giữ đúng lời hứa hoặc ít nhất là thông báo cho tôi về việc chậm trễ?

Một khách hàng thì viết nặng nề hơn với tiêu đề “Không bao giờ ở khách sạn này nữa” trong một nhận xét như sau:

Bữa sáng cực tệ. Nhân viên từ chối phục vụ cà phê Việt. Sảnh khách sạn và nội thất nhìn cũ kỹ và lạc hậu như những năm 1970 của thế kỷ trước. Vòi tắm gắn cố định và không thể điều chỉnh được. Bộ phận sai phái thì vô dụng, không ai biết gì về những địa điểm tham quan dành cho khách du lịch. Tiếng Anh thì quá lỏm... Trời ơi, danh sách còn dài lắm nhưng đâu cần tôi phải liệt kê thêm? Tôi sẽ không bao giờ quay lại khách sạn này nữa.

Các bình luận của khách hàng trên mạng xã hội, các trang bán hàng trực tuyến, các phản hồi từ các phiếu khảo sát chất lượng dịch vụ hay qua tổng đài dịch vụ khách hàng (call center) phải được nghiêm túc xem xét, cẩn thận thẩm tra, nhanh chóng xử lý và phản hồi chuyên nghiệp bởi bộ phận chuyên trách hoặc có lãnh đạo chịu trách nhiệm. Đâu đó giữa những lời khen, tiếng chê, vẫn có những phàn nàn của khách hàng bị ném vào hư không và biến mất, chỉ còn lại nỗi thất vọng và mất niềm tin vào dịch vụ của chúng ta. Có hàng trăm lý do khiến những lời phàn nàn không được phản hồi nhanh chóng và đầy đủ, nhưng đối với khách hàng thì họ chỉ hiểu một lý do duy nhất, đó là thái độ thiếu tôn trọng của chúng ta. Cho nên, trước khi bạn duy trì mục đóng góp ý kiến khách hàng trên các trang mạng xã hội hay trang bán hàng trực tuyến, trước khi bạn đặt những phiếu khảo sát chất lượng dịch vụ xinh xắn trên bàn đầu giường của khách, hay sắp xếp những nhân viên trực tổng đài dễ thương tại tổng đài dịch vụ khách hàng, bạn phải đảm bảo chắc chắn có bộ phận xử lý, báo cáo và có người chịu trách nhiệm phản hồi dù lời khen hay tiếng chê. Nếu không đảm bảo được thì thà bỏ việc hỏi ý kiến hay tiếp nhận phàn nàn còn hơn bị đánh giá là “coi thường khách hàng”.

Giải pháp tiếp theo trong chiến lược sẵn sàng cho các sự cố dịch vụ là đào tạo cách khắc phục sự cố dịch vụ. Đây là chương trình thường xuyên và bắt buộc đối với tất cả cán bộ, nhân viên tân tuyển. Khi khách hàng phàn nàn tức là họ thiện chí dành cho chúng ta một cơ hội để sửa chữa sự cố dịch vụ.

Nếu chúng ta xử lý tốt tình huống và khôi phục dịch vụ hoàn hảo, khách hàng sẽ hài lòng hơn cả khi họ được phục vụ tốt trong điều kiện bình thường. Nếu chúng ta xử lý tình huống kém và không khắc phục được sự cố, tức là cơ hội sửa sai đã bị bỏ lỡ. Chúng ta chắc chắn sẽ mất khách hàng đó vào tay đối thủ cạnh tranh. Đó là triết lý khắc phục sự cố mà người phục vụ cần phải thấm nhuần và thể hiện trong từng hành động. Khi khách hàng phàn nàn: “Điều hòa nhiệt độ trong phòng tôi không hoạt động. Tôi đã thông báo cho lễ tân nhưng không có ai lên sửa” hay chỉ đơn giản là thông báo “Phòng tôi không có khăn tắm”, tức là sự cố dịch vụ đã xảy ra. Khi đó, chúng ta cần nói và hành động như thế nào? Ngay lập tức, phản xạ của chúng ta là phải làm cho khách hàng cảm nhận được thông điệp rằng bạn quan tâm và chia sẻ cảm xúc khó chịu của khách hàng, bạn đã lắng nghe và hiểu vấn đề của khách hàng và bạn chính là người đảm bảo sẽ xử lý sự cố đó nhanh chóng và chính xác. Tất cả được gói gọn trong cấu trúc mở đầu bằng câu “Em xin lỗi anh/chị và rất lấy làm tiếc về việc này”, tiếp theo, là lắng nghe và tóm lược lại nội dung khách hàng phàn nàn để kết thúc “Em là (tên của bạn) ở (tên bộ phận của bạn). Em sẽ thực hiện việc này ngay bây giờ/sau năm phút nữa”. Đặc biệt, dù khách hàng đúng hay sai, thì họ mãi mãi là khách hàng của chúng ta, cho nên bạn phải luôn lịch sự và chuyên nghiệp khi ứng xử mọi tình huống xảy ra. Xây dựng các kịch bản và huấn luyện cách xử lý các tình huống bằng cách diễn giả định theo các kịch bản là phương pháp đào tạo hiệu quả và hấp dẫn trong các nghề dịch vụ. Nhiều đồng nghiệp của tôi thường có thói quen gán việc đào tạo và huấn luyện nhân viên với phòng nhân sự hoặc bộ phận đào tạo. Tư duy như vậy là không đúng. Trong ngành dịch vụ nói chung và nghề khách sạn nói riêng, người quản lý chính là những chuyên gia đào tạo và huấn luyện trực tiếp cho nhân viên của mình chứ không phải là những đồng nghiệp ở phòng nhân sự hay bộ phận đào tạo. Những tình huống phong phú và sâu sắc từ chính thực tế hoạt động dịch vụ được đưa vào kịch bản, bằng kinh nghiệm lâu năm và chuyên môn vững vàng, người quản lý dịch vụ sẽ dẫn dắt và trau dồi kỹ năng cho đội ngũ nhân viên.

Giải pháp cuối cùng trong chiến lược sẵn sàng cho các sự cố dịch vụ là chính sách khắc phục sự cố dịch vụ. Điều ẩn chứa đằng sau những thái độ tiêu cực, những hành động lấp liếm khiến khách hàng phiền lòng thực ra chính là việc không có một chính sách khắc phục sự cố dịch vụ trong khách sạn hoặc bất kỳ tổ chức dịch vụ nào. Khi đó, huấn luyện, đào tạo hay chuẩn bị các tình huống ứng phó sự cố dịch vụ là vô nghĩa hoặc kém hiệu quả. Tại sao Ritz-Carlton được ca ngợi về chất lượng dịch vụ? Bởi vì chính sách tuyệt vời dành cho mỗi nhân viên 2 nghìn đô-la Mỹ để tự quyết những cách thức đáp ứng mong muốn của khách hàng nằm ngoài khuôn khổ phục vụ hoặc những phương án xử lý sự cố dịch vụ mà không cần mất thời gian xin phê duyệt từ lãnh đạo. Chính sách của Ritz-Carlton là một gợi ý kinh điển cho chúng ta. Khi không có một chính sách rõ ràng và nhân văn thì người phục vụ sẽ trở nên vô cảm trước những bức xúc của khách hàng. Họ sẽ né tránh và chống đỡ để bảo vệ chính bản thân họ trước mà không quan tâm đến quyền lợi của khách hàng. Việc dẫn các quy trình tác nghiệp chỉ để từ chối khách hàng, thụ động trong các tình huống phục vụ nằm ngoài SOP (Standard Operating Procedure – Quy trình tác nghiệp tiêu chuẩn) chỉ vì sợ làm sai, sợ chịu trách nhiệm bởi những điều không có trong

quy định. Có những sự cố dịch vụ được hướng dẫn xử lý trong quy trình nhưng cũng có rất nhiều sự cố dịch vụ mà các quy trình tác nghiệp không thể bao quát được hết. Tại một cửa hàng phục vụ đồ ăn nhanh, khi khách hàng phàn nàn đồ ăn vừa nhận được có mùi lạ, ngay lập tức nhân viên phục vụ thay thế cho khách hàng đồ ăn khác mà không cần phải xác minh. Quy trình có thể hướng dẫn như vậy, nhưng không có phần nào trong quy trình của một khách sạn hướng dẫn nhân viên lễ tân lục tung cả Thủ đô Hà Nội để mua cho khách một món quà lưu niệm đã hứa mang về cho con gái sau chuyến công tác Việt Nam mà chưa có thời gian đi mua. Chính sách có thể đơn giản là miễn phí món ăn bị phàn nàn, hoặc giảm giá 50% bữa ăn đó, hay tặng một phiếu sử dụng dịch vụ spa cho khách hàng phàn nàn. Hầu hết khách hàng không đòi hỏi được bù đắp hay bồi thường cho các tổn hại họ gặp phải trong những trải nghiệm dịch vụ. Họ mong muốn chúng ta chủ động thực hiện để tỏ lòng trân trọng đối với họ. Một số đồng nghiệp của tôi e ngại chính sách này sẽ bị khách hàng hoặc chính nhân viên của mình lạm dụng. Điều đó không đáng lo vì tỷ lệ thiệt hại do lạm dụng chính sách thấp hơn rất nhiều so với những thiệt hại vì không có chính sách mà mất đi những khách hàng trung thành. Theo thống kê của một khách sạn nghỉ dưỡng 5 sao ở Việt Nam, một khách hàng bất mãn không quay lại sẽ làm khách sạn thiệt hại đến 36 triệu đồng/khách/năm. Mỗi năm, trung bình một khách hàng thân thiết lưu trú tại khách sạn hai lần và mỗi lần ở ba ngày chi trả 30 triệu đồng cho các dịch vụ. Khách sạn thu lãi 60% đối với khách hàng này sau khi trừ đi các chi phí. Vì vậy, nếu khách hàng gặp sự cố dịch vụ và không quay trở lại thì khách sạn thiệt hại 60% của hai lần 30 triệu đồng, tức là 36 triệu đồng/năm. Trong khi đó, chi phí để khách sạn bỏ ra cho việc thu hút một khách hàng mới luôn lớn gấp năm lần chi phí giữ chân một khách hàng cũ.

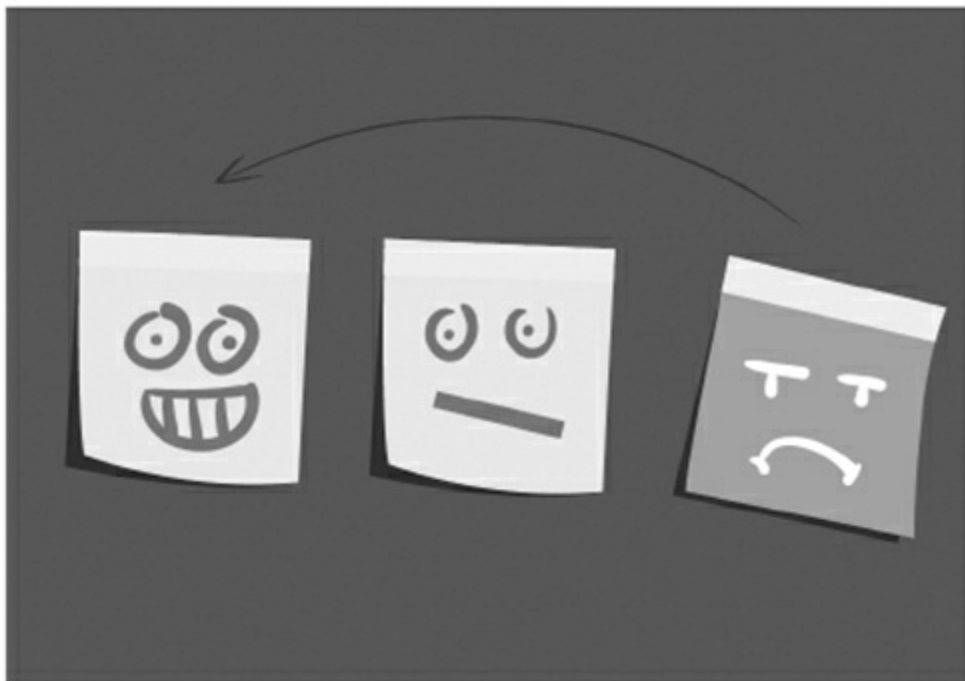
Lịch sử hoạt động kinh doanh khách sạn đã ghi nhận một số trường hợp khách hàng cố ý tạo dựng sự cố để được miễn phí hoặc bù đắp một phần chi phí. Một số khách sạn đưa những khách hàng như vậy vào danh sách đen và khéo léo từ chối phục vụ ngay từ đầu. Nếu như ngành hàng không có danh sách “no-fly” thì ngành khách sạn có danh sách “no-stay”. Một trong những cách để hạn chế các khách hàng cố ý tạo dựng sự cố là chia sẻ danh sách “no-stay” giữa các khách sạn với nhau. Một khách hàng chuyên quậy phá ở các khách sạn khu vực Vũng Tàu bị đưa vào danh sách đen thì khó có thể đặt phòng nghỉ tại các khách sạn khu vực Nha Trang. Vì thế, những chính sách khắc phục sự cố của bạn có thể bị trao nhầm cho những khách hàng trục lợi, nhưng thà rằng bạn tìm cách kiểm soát và ngăn chặn nó tái diễn còn hơn là đánh mất những khách hàng trung thành để không còn cơ hội tiếp theo cho bạn phục vụ.

Khi một sự cố dịch vụ xảy ra tại khách sạn thì nhân viên bộ phận tiền sảnh và nhân viên phục vụ tại nhà hàng hoặc quầy bar là những người đầu tiên tiếp nhận lời phàn nàn của khách hàng. Sau đây là quy trình khắc phục sự cố dịch vụ để bạn tham khảo:

1. Nhanh chóng xin lỗi và sẵn sàng chia sẻ với cảm xúc của khách hàng. Với câu “Em xin lỗi anh/chị và rất lấy làm tiếc về việc này” như đã nhắc tới ở trên, khách hàng sẽ hiểu thiện chí của bạn để bắt đầu bước vào quy trình khắc phục sự cố. Trong rất nhiều trường hợp, theo thói quen cố hữu của người Việt, chúng ta rất khó nói câu này với khách hàng mặc dù trong thâm tâm chúng ta mong muốn khắc phục sự cố dịch vụ. Nói câu này không phải là chúng ta thừa nhận mình sai. Nói câu này có tác dụng làm giảm cảm xúc tiêu cực và tâm lý phòng vệ của khách hàng trước khi cùng

nhau khắc phục sự cố.

2. Chủ động lắng nghe và xác nhận lại nội dung phản ánh của khách hàng bằng tâm thế của người chịu trách nhiệm xử lý sự cố. Qua thái độ chăm chú lắng nghe cùng hành động ghi chép lại những gì nghe được, bạn đã gửi đến khách hàng một thông điệp chắc chắn rằng bạn cam kết tìm hiểu sự việc và xử lý sự cố dù kết quả là như thế nào. Hầu hết khách hàng gặp sự cố đều trở về trạng thái tâm lý bình thường, nếu bạn thực hiện tốt việc lắng nghe và xác nhận nội dung phản ánh.
3. Lựa chọn cách thức xử lý phù hợp và trao đổi với khách hàng. Khi tâm lý đã trở về trạng thái bình thường thì nói chuyện gì với nhau cũng dễ dàng và tích cực. Khách hàng có thể đồng thuận với hầu hết các cách thức khắc phục sự cố dịch vụ mà bạn trao đổi với họ.
4. Đề xuất vượt trên mong đợi của khách hàng. Lúc này bạn sử dụng chính sách khắc phục sự cố dịch vụ để tạo ra cảm xúc bất ngờ cho khách hàng khi họ chỉ nghĩ là phản ánh sự cố với bạn để lấy lại trạng thái ban đầu của dịch vụ. Thực tế, sau khi có được trạng thái ban đầu của dịch vụ, tức là sự cố được khắc phục thì bạn còn làm hơn thế nữa, vượt qua cả mong đợi của khách hàng. Đó là giảm phí, miễn phí, tặng voucher... Trải qua đầy đủ bốn giai đoạn của quy trình khắc phục sự cố, hầu hết khách hàng cảm kích sẽ có ấn tượng rất sâu sắc và đánh giá dịch vụ của bạn cao hơn cả trước khi sự cố dịch vụ xảy ra.



Những tình huống sự cố dịch vụ có thật từng xảy ra tại một số khách sạn 5 sao ở Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh

Tình huống 1:

Khi nhận phòng, cô lễ tân hỏi hộ chiếu và giấy xác nhận đặt phòng của chúng tôi mà không hề có một lời chào. Sau một hồi kiểm tra thì cô ta lạnh lùng viết thêm một phiếu ăn sáng và yêu cầu chúng tôi phải trả thêm tiền vì chúng tôi chỉ đăng ký ăn sáng cho một người. Chúng tôi yêu cầu gọi giám đốc để phản ánh về thái độ của cô thì anh ta bảo rằng sẽ huấn luyện lại và đề xuất

cho phép chúng tôi trả phòng muộn vào lúc 15 giờ. Tối đó chúng tôi ăn hải sản ở nhà hàng trong khách sạn và không may bị ngộ độc thực phẩm. Chúng tôi báo cho nhà hàng và cũng báo cho lễ tân nhưng họ cho rằng chúng tôi chỉ bị dị ứng hải sản. Không thể là dị ứng được khi tình trạng ngộ độc thực phẩm còn ảnh hưởng suốt ba ngày chúng tôi ở khách sạn. Vào lúc 12 giờ ngày cuối cùng, chúng tôi nhận được một cuộc điện thoại lên phòng yêu cầu chúng tôi phải trả phòng ngay. Chúng tôi có giải thích rằng đã được chấp nhận trả phòng muộn lúc 15 giờ, nhưng lễ tân khẳng định yêu cầu chúng tôi trả phòng vì khách sạn kín phòng. Thật không thể chấp nhận nổi!

Sự cố nghiêm trọng nhất ở tình huống này là việc khách hàng phản ánh bị ngộ độc thực phẩm mà nhân viên khách sạn không có bất cứ hành động cần thiết nào để xử lý. Cho dù khách hàng ăn ở bên ngoài hay bên trong khách sạn, khi họ phản ánh tình trạng sức khỏe thì nhân viên khách sạn phải báo cáo cấp trên để có những phản hồi phù hợp ngay lập tức. Ở các khách sạn 5 sao, bác sĩ sẽ được mời lên phòng thăm khám cho khách. Ít nhất, giám đốc sảnh phải trực tiếp gặp và hỏi thăm tình trạng của khách để có những giải pháp hợp lý. Một trong những giải pháp hợp lý là giảm hoặc miễn phí bữa ăn có sự cố dù có hay không có nguyên nhân từ phía khách sạn. Nhân viên lễ tân, nhân viên buồng và nhân viên nhà hàng phải được thông báo tình trạng của khách để lưu ý và thăm hỏi khi có dịp phục vụ khách hàng. Nhân viên lễ tân có thể lơ đãng và sơ ý khiến khách hàng phật lòng khi làm thủ tục nhận phòng cho khách, hay vì tình trạng khách sạn kín phòng nên có thể bội ước với khách về việc chấp nhận trả phòng muộn lúc 15 giờ. Những sự cố ấy đều có thể được khách hàng tha thứ và thông cảm, nếu bạn quan tâm và chăm sóc họ chu đáo khi họ phàn nàn về việc bị ngộ độc thực phẩm. Với ba sự cố liên tiếp xảy ra như vậy, khách hàng sẽ quy vào bản chất của dịch vụ bạn cung cấp mà không bao giờ thông cảm xem đó là những sự cố ngoài ý muốn.

Tình huống 2:

Khi làm thủ tục nhận phòng, thay vì được chào đón niềm nở thì tôi bị gạ gẫm nâng hạng phòng “loại tốt hơn” trong khi tôi đã phải trả số tiền đáng kể cho bốn đêm nghỉ lại ở đó. Nhân viên lễ tân chèo kéo lằng nhằng trong khi không hề hỏi han câu nào về bốn đêm nghỉ của tôi tại khách sạn. Anh ta mãi tìm cách moi thêm tiền từ túi tôi mà không quan tâm xem tôi muốn gì. Những điều tôi muốn đơn giản là được chào đón niềm nở, làm thủ tục nhận phòng nhanh chóng để tôi được tắm rửa và nghỉ ngơi.

Bán chéo nâng hạng phòng là thủ thuật thông thường của nhân viên lễ tân nhằm tối đa doanh thu. Tuy nhiên, hầu hết nhân viên lễ tân khách sạn hoặc bỏ qua thủ thuật này hoặc không biết lúc nào nên sử dụng và lúc nào không nên. Theo tôi, những khách hàng nhận phòng vào thời điểm sau 18 giờ thì không nên chào bán nâng hạng phòng. Vì vào thời điểm này trở đi, khách hàng có nhu cầu nhận phòng càng nhanh càng tốt để được tắm rửa rồi đi ăn tối, hoặc chỉ đơn giản là thư giãn và nghỉ ngơi. Những khách hàng có thời gian lưu trú từ ba ngày trở lên thì không nên chào bán nâng hạng phòng, vì tổng số chi phí khách hàng phải trả (hoặc công ty trả) có thể sẽ vượt quá ngân sách. Đối với khách hàng chỉ lưu trú một hoặc hai đêm thì việc trả thêm chi phí cho việc hưởng những dịch vụ gia tăng sẽ không trở thành vấn đề hay trở ngại. Trong tất cả các trường hợp chủ động chào bán nâng hạng phòng thì nhân viên lễ tân phải quan sát thật kỹ cảm xúc trên nét mặt và ngôn ngữ cơ thể để phán đoán thái độ của khách

hàng.

Tình huống 3:

Lúc làm thủ tục trả phòng, nhân viên lễ tân bảo tôi phải trả tiền cho thanh sô-cô-la trong minibar mà tôi đã ăn. Ngạc nhiên chưa? Tôi bảo rằng tôi không ăn uống gì từ minibar cả. Nhân viên lễ tân đó kiên quyết buộc tôi phải trả tiền hoặc điền vào một biểu mẫu gì đó để giải thích về thanh sô-cô-la mất tích. Tôi đang vội phải ra sân bay để kịp chuyển bay mà buộc phải điền biểu mẫu vì nhân viên lễ tân không tin là tôi đã không ăn thanh sô-cô-la đó. Tại sao nhân viên một khách sạn 5 sao lại có thể đối xử với khách hàng như vậy, trong khi tôi là một khách hàng thân thiết có thẻ hội viên?

Minibar là câu chuyện muôn thuở tại quầy lễ tân khách sạn. Cò kéo buộc khách phải trả tiền vì nhân viên buồn báo khách có sử dụng trong khi khách phủ nhận là việc không nên xảy ra tại quầy lễ tân của khách sạn 5 sao. Nếu khách đã khẳng định không sử dụng thì nhân viên lễ tân nên ghi chú lại và giải quyết nội bộ. Nếu nhân viên lễ tân không có thẩm quyền thì báo cho cấp quản lý trực tiếp xử lý. Ở tình huống trên, quản lý trực tiếp đã không có mặt để kịp thời can thiệp khiến sự cố xảy ra đối với khách hàng. Các biểu mẫu sử dụng cho những sự cố này cũng chỉ nên sử dụng để giao dịch nội bộ có chứng thực của giám đốc sảnh hoặc cấp quản lý trực tiếp tại quầy lễ tân.

Tình huống 4:

Khi nhận phòng, nhân viên lễ tân hỏi khi nào tôi trả phòng và tôi đã báo thời gian trả phòng. Vậy mà sáng sớm hôm sau họ còn gọi lên phòng tôi để hỏi xem khi nào tôi trả phòng. Trời đất ơi, thứ nhất là tôi đã báo giờ trả phòng rồi; thứ hai là tôi có quyền ở cho đến giờ trả phòng quy định nếu tôi muốn và cuối cùng thì họ đánh thức tôi dậy chỉ để hỏi thông tin mà họ đã có.

Khách hàng vừa nhận phòng đã hỏi thời gian trả phòng ngay là việc làm khiếm nhã. Khi khách hàng nhận phòng vào những ngày cao điểm thì nhân viên lễ tân chỉ cần nhấn mạnh thời gian trả phòng trước 12 giờ và không giải quyết các trường hợp trả phòng muộn sau 12 giờ. Mặc dù áp lực giải phóng phòng trong mùa cao điểm là rất lớn nhưng thời điểm hỏi khách thông tin tốt nhất là sau bữa tối hoặc trong bữa sáng. Thông tin cập nhật không được nhân viên lễ tân các ca làm việc ghi lại và thông báo cho nhau nên xảy ra việc hỏi lại thông tin mà khách hàng đã cung cấp. Gọi điện làm phiền khách hàng vào sáng sớm cũng là điều tối kỵ đối với bất kỳ khách sạn nào, không chỉ riêng khách sạn 5 sao.

Tình huống 5:

Tôi ở khách sạn này sáu đêm. Họ sửa chữa gì đó bên ngoài phòng của tôi ồn quá nên tôi không thể nào ngủ được. Tôi gọi điện xuống lễ tân để phản ánh thì nhân viên lễ tân tiếp nhận thông tin nhưng không có phản hồi gì lại cho đến tận ngày cuối cùng. Họ lại đục phá gì đó ở lầu trên phòng của tôi. Tôi lại gọi cho lễ tân để phản ánh thì họ đề nghị đổi phòng. Thế là đã quá đủ và cũng muộn rồi vì ngày mai tôi trả phòng. Giám đốc sảnh gửi thư cho tôi để mong tôi thông cảm nhưng tôi không hiểu anh ta ở đâu và có thông cảm cho tôi trong suốt những ngày tôi ở khách sạn hay không?

Khi các khách sạn có việc phải sửa chữa gây ồn làm ảnh hưởng đến khách lưu trú thì sẽ phải thông báo cho khách bằng thư của giám đốc khách sạn được đặt trên phòng. Tuy nhiên thông

thường, khách sạn tuyệt đối không sửa chữa gây ồn từ sau 20 giờ đến trước 9 giờ sáng hôm sau. Một số khách sạn 5 sao rất sáng tạo trong việc truyền thông đến khách hàng bằng việc đặt lên giường những chú gấu nhỏ mặc áo công trường kèm theo tấm thiệp xin lỗi. Vừa là quà tặng cho khách vừa thay lời xin lỗi để mong được khách hàng thông cảm. Tình huống khách hàng phản ánh mà không hề có hồi âm hoặc có một hành động xin lỗi nào từ ban giám đốc khách sạn là việc tối kỵ. Có thể ban giám đốc đã không được báo cáo đầy đủ và kịp thời khiến sự cố xảy ra mà không có biện pháp khắc phục.

Tình huống 6:

Đây là khách sạn thương mại điển hình không dành để phục vụ khách du lịch hay cặp đôi. Chúng tôi xuống ăn sáng và thấy nhà hàng thực sự như cái chợ với đầy comple và cặp. Phòng ngủ thì nhỏ, bẩn và họ tặng chúng tôi một cái bánh kem rõ ràng được lấy từ tiệm bánh hạng xoàng. Lúc làm thủ tục nhận phòng, chúng tôi đã báo rằng chúng tôi đang đi nghỉ tuần trăng mật mà lễ tân không hề tỏ ra quan tâm, hay ít nhất là nói một lời chúc mừng hoặc cảm ơn đã chọn lưu trú ở khách sạn này...

Sự cố thực sự đến vào khoảnh khắc nhận phòng tại sảnh của khách sạn. Trong khi khách hàng có thể đang mong chờ những lời chúc hoặc những hành động quan tâm từ phía khách sạn như một điều đương nhiên trong các dịp quan trọng của khách hàng thì nhân viên lễ tân đã không đáp ứng mong chờ đó. Trong nhiều trường hợp, thông tin đã được cung cấp từ khi khách hàng đặt phòng và khách sạn hoàn toàn có thể sắp xếp một vài điều bất ngờ cho khách. Những ngày lễ đặc biệt của khách lưu trú như sinh nhật, tuần trăng mật, ngày lễ... là dịp để đội ngũ khách sạn phô diễn chất lượng phục vụ mang lại những điều bất ngờ và tạo ấn tượng đáng nhớ cho khách hàng. Thỉnh thoảng, các nghiệp vụ đương nhiên này vẫn gặp sự cố ở những khách sạn 5 sao bởi vì năng lực quản lý và sự sâu sát của ban giám đốc khách sạn bị hạn chế. Sự cố vẫn xảy ra ở bất kỳ đâu và không chừa một ai.

Tình huống 7:

Tôi không phải là khách lưu trú tại khách sạn mà chỉ là khách quen ở quán bar của khách sạn này. Hôm nay, tôi đậu chiếc xe máy ở tầng hầm và lên quầy bar ngồi uống nước với bạn tôi. Quy định của khách sạn là khi bạn sử dụng dịch vụ trong khách sạn thì bạn được miễn phí gửi xe. Nhưng hôm nay, khi tôi lấy xe và trình hóa đơn uống nước thì bảo vệ khách sạn yêu cầu tôi trả phí 20 nghìn đồng vì tổng số tiền trên hóa đơn của tôi không đạt mức tối thiểu 750 nghìn đồng. Tôi bảo anh ta kiểm tra lại vì mọi lần tôi vẫn trình hóa đơn như vậy. Anh ta gọi cho ai đó rồi quay lại yêu cầu tôi lên quầy bar lấy dấu đóng vào hóa đơn để được miễn phí. Tôi không hiểu quy định đã thay đổi hay đã xảy ra chuyện gì nhưng tôi hiểu rõ ràng rằng nhân viên khách sạn đòi hỏi điều này là hoàn toàn vô lý.

Nhân viên bảo vệ đã sai khi quá cứng nhắc trong tình huống này. Nếu do quy định thay đổi mà khách hàng không biết thì nhân viên bảo vệ vẫn phải thực hiện theo quy định cũ, đồng thời hướng dẫn quy định mới để lần sau khách hàng thực hiện. Đối với quy định đóng dấu lên hóa đơn hoặc vé xe để được miễn phí gửi xe, nhân viên thu ngân hoặc nhân viên phục vụ của quầy bar/nhà hàng phải hỏi khách khi làm thủ tục tính tiền cho khách.

Tình huống 8:

Điều nực cười là khi tôi đi với chồng tôi (một người Úc) thì họ (nhân viên khách sạn) niềm nở và sẵn đón hơn. Nhưng khi chỉ còn mình tôi (chồng tôi đi làm từ sáng sớm đến tối) thì họ không bao giờ chào hay mỉm cười với tôi. Như sáng nay tôi chủ động mỉm cười gật đầu chào nhân viên lễ tân vì cô ấy vẫn thường chào hỏi và mỉm cười với chúng tôi. Nhưng lần này cô ta đã lơ tôi đi khiến tôi bị quê quá trời. Tại sao lại thế? Tại vì tôi là một người châu Á? À, có lẽ vì khách sạn này có nhiều thương gia vẫn đi cùng những cô gái địa phương nên nhân viên lễ tân nghĩ rằng tôi cũng như những cô gái đó và tỏ thái độ coi thường tôi? Tôi đã ở khách sạn này cả tuần nay rồi và cảnh tượng đó thường xuyên xảy ra nên tôi mới bức xúc chứ không phải do tôi nhạy cảm đâu.

Tình huống đáng xấu hổ này của nhân viên khách sạn, rất đáng tiếc lại xảy ra khá phổ biến. Biểu hiện có thể khác nhau như bàn tán về đặc điểm của khách hàng bằng tiếng Việt mà không biết rằng khách nước ngoài biết tiếng Việt, trong tiềm thức phân biệt khách hàng và vô thức biểu lộ ra ánh mắt, nét mặt và điệu bộ. Cho dù khách hàng là ai thì mãi mãi vẫn là khách hàng. Mang cảm xúc cá nhân hoặc định kiến của bản thân vào quá trình phục vụ sẽ làm ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng. Nhân viên khách sạn không cần phải nói thành lời mà chỉ cần qua thái độ và cử chỉ là khách hàng có thể đọc được mọi suy nghĩ của chúng ta.

Tình huống 9:

Chúng tôi đến Hà Nội vào cuối tuần nhân dịp sinh nhật của tôi và nghỉ đêm tại một khách sạn ở trung tâm. Thật không may, phòng của tôi hướng ra phố và nằm sát một cái loa phường. Thế là chúng tôi bị đánh thức lúc 6 giờ sáng bởi một bản nhạc sau đó là tiếng của phát thanh viên âm ỉ rồi lại tiếng nhạc không ngừng đến tận 8 giờ. Chúng tôi không thể làm gì khác ngoài việc điên cuồng tìm cái gì đó để nhét vào lỗ tai. Khi chúng tôi phản ánh với khách sạn thì họ cũng không thể làm gì bởi vì đó là loa phường. Giám đốc khách sạn đã tặng chúng tôi bữa trưa miễn phí tại nhà hàng nhưng vào buổi sáng ngày tiếp theo, chúng tôi lại tiếp tục bị những âm thanh đó tra tấn.

Đây là tình huống bất khả kháng và nằm ngoài tầm kiểm soát của bộ máy vận hành khách sạn. Các khách sạn nằm gần loa phường hoặc nằm cạnh đường giao thông tại Việt Nam thường phải hứng chịu những phiền toái do tiếng ồn mang lại. Đội ngũ thiết kế khách sạn phải phát hiện và có giải pháp khắc chế ngay từ giai đoạn xây dựng khách sạn. Bên cạnh đó, cửa kính và các giải pháp chống ồn phải được triển khai triệt để. Chuyển phòng hay miễn phí dịch vụ chỉ là những giải pháp để ban giám đốc khách sạn bày tỏ sự quan tâm đến những sự cố xảy ra mà không thể giữ được khách hàng.

Chương 6

NHẬT KÝ CỦA GIÁM ĐỐC KHÁCH SẠN 5 SAO

Ngày...

Đoàn Thiên Hà đặt phòng cho 15 khách ở một đêm và yêu cầu phòng họp. Theo yêu cầu, đoàn muốn có khu vực ngoài trời để làm team bulding nhỏ (staff retreat). Buổi sáng hôm đoàn chuẩn bị check in để sau đó chơi team building thì trời mưa. Dự đoán khả năng khi đoàn tới khách sạn thì trời vẫn còn mưa nên mình chủ động cho dọn dẹp và chuẩn bị sẵn phòng họp lớn cùng các thiết bị âm thanh cần thiết để phòng trường hợp trời mưa khách không chơi được ngoài trời thì mình sẽ gợi ý chơi trong nhà. Khách tới khách sạn, trời vẫn mưa tầm tã. Khách hỏi khách sạn có không gian nào đủ rộng trong nhà để 15 người chơi một số trò chơi không. Thế là khi đó, địa điểm và dụng cụ hỗ trợ trong nhà đã sẵn sàng.

Ngày...

Đoàn Ngôi Sao ăn trưa ở nhà hàng Á và được sắp xếp hai bàn tròn nhỏ ăn theo menu trọn gói. Theo chương trình, khách còn có một bữa tối tại khách sạn cũng theo menu trọn gói. Mình yêu cầu giám đốc ẩm thực chuyển đoàn khách sang ăn ở nhà hàng Âu, kê một bàn dài ngồi chung với không gian có hướng nhìn ra bể bơi. Được thay đổi không gian và được cảm nhận ẩm thực fine dining dù phục vụ với menu trọn gói, khách hàng tỏ ra rất thích thú và hài lòng.

Ngày...

Đoàn Trái Đất chuẩn bị ăn trưa thì trời đổ mưa và có giông. Khoảng cách từ sảnh khách sạn sang khu vực nhà hàng Á phải đi qua một sân vườn. 11 giờ 40 khách sẽ tập trung ở sảnh và đi bộ sang nhà hàng. Lúc 11 giờ 30, mình chỉ đạo giám đốc sảnh yêu cầu nhân viên văn phòng gồm nhân viên bán hàng, nhân viên nhân sự và đặt phòng ra hỗ trợ cầm ô để đưa khách sang nhà hàng Á. Đồng thời bên nhà hàng Á tổ chức nhân sự đón khách. Khi khách kết thúc họp đi xuống sảnh thì được đưa sang nhà hàng Á an toàn và khô ráo. Khi khách ăn xong mà trời vẫn còn mưa, mình yêu cầu giám đốc ẩm thực tổ chức đưa đón tương tự để khách quay trở lại sảnh khách sạn.

Ngày...

Hai vợ chồng một thương gia Hàn Quốc từ Hà Nội đến lưu trú tại khách sạn. Sau khi nhận phòng thì người chồng quay xuống quầy lễ tân để phàn nàn về việc hình ảnh của căn phòng không giống như trên trang trực tuyến đặt phòng. Nhân viên lễ tân không xử lý được tình huống và giám đốc sảnh nghỉ phép nên gọi điện cho mình. Mình bước ra sảnh và mời người khách ngồi xuống ghế để nói chuyện. Trong cơn tức giận hoặc đang phàn nàn, nếu khách hàng đứng thì sẽ gia tăng nguy cơ bùng phát cơn tức giận. Khi mình mời họ ngồi xuống cùng với mình thì khoảng cách trở nên gần hơn và thân thiện hơn. Qua câu chuyện khách nói thì mình nhận ra rằng khách đang cho rằng họ bị khách sạn lừa. Chẳng hạn như khách sạn hết phòng

loại Executive mà khách đã trả tiền cao hơn để chọn nên cho khách ở phòng loại thấp hơn (nhưng vẫn nói đó là phòng Executive). Mình liền đề nghị khách cho phép mình đưa khách đi xem các phòng loại thấp hơn loại phòng khách đang ở để khách so sánh và chứng minh rằng khách không bị lừa. Ngay sau khi xem phòng thì tâm lý của khách được giải tỏa và chỉ đề nghị được chuyển phòng với hướng nhìn tốt hơn.

Ngày...

Hai vợ chồng khách lưu trú năm ngày tại khách sạn, một trong năm ngày đó là sinh nhật của người vợ. Khách xuống quầy hỏi về dịch vụ giặt là. Nhân viên lễ tân thông báo có dịch vụ giặt là. Khách hỏi giặt là tính phí theo cân hay theo từng chiếc. Nhân viên lễ tân giải thích rằng tính theo từng chiếc. Người khách liền hỏi bên ngoài quanh khách sạn có chỗ nào giặt là không thì nhân viên lễ tân trả lời rằng không biết. Mình đứng gần đó và chứng kiến tất cả. Nhân viên lễ tân không nhận ra rằng khách đang e ngại phí giặt cao. Ngay lập tức mình can thiệp và báo với khách rằng vì đây là dịp đặc biệt của gia đình khách nên khách sạn giảm giá 50% phí giặt là. Người khách giải thích thêm rằng họ có rất nhiều đồ cần giặt. Mình trấn an khách và tiếp tục khẳng định về việc giảm giá 50% phí giặt là cho khách. Trong trường hợp này, nếu mình không có mặt ở đó thì nhân viên lễ tân phải nhận diện được sự e ngại của khách ngay để xin phê duyệt chương trình giảm giá nhằm ngăn khách sử dụng dịch vụ bên ngoài.

Ngày...

Hiểu tâm lý khách hàng, biết về nghệ thuật phục vụ 5 sao để áp dụng và thành công với những tình huống xử lý sự cố hoặc sự kiện mỗi ngày đòi hỏi đội ngũ phải được đào tạo bài bản và thường xuyên. Nghiệp vụ khách sạn bao gồm kỹ năng, kiến thức và thái độ. Tâm lý khách hàng và nghệ thuật phục vụ 5 sao cũng phải đi lên từ ba trụ cột nền tảng ấy. Kỹ năng là những nghiệp vụ như cách thức check in, check out, quy trình phục vụ khách ăn gọi món tại bàn hay cách thức làm phòng... Kiến thức là những hiểu biết từ sản phẩm khách sạn như các loại phòng lưu trú và đặc điểm, các dịch vụ phụ trợ, thực đơn, đến những hiểu biết về địa danh, các món ăn địa phương đặc trưng, danh lam thắng cảnh, giao thông đi lại... Thái độ là những biểu hiện từ cách cúi đầu chào, mỉm cười, cách thức giao tiếp với khách đến những cách thức xử lý tình huống trong chuỗi trải nghiệm của khách hàng. Cũng từ ba trụ cột này, mình đã thiết lập quy trình xây dựng hệ thống đào tạo nghiệp vụ khách sạn cho đội ngũ như sau:

1. Thiết lập lộ trình công danh;
2. Xây dựng mô tả công việc theo chức danh;
3. Thiết lập tháp đào tạo theo chức danh;
4. Đào tạo.

Huấn luyện nghiệp vụ khách sạn có ba phương pháp gồm thuyết trình, làm mẫu và nhập vai. Mỗi phương pháp được áp dụng tùy thuộc vào nội dung của buổi huấn luyện. Phương pháp thuyết trình chuyển đổi nhân viên từ vô thức trở nên có ý thức đối với nghề khách sạn. Phương pháp làm mẫu biến nhân viên có ý thức trở thành người phục vụ có ý thức nghiệp vụ, tức là hiểu sâu sắc vì sao phải thực hiện các bước trong quy trình phục vụ. Phương pháp nhập vai

giúp nhân viên làm chủ kỹ năng và nghiệp vụ mới, thậm chí sáng tạo những nghiệp vụ độc đáo. Phương pháp làm mẫu và nhập vai sử dụng bộ quy trình nghiệp vụ tiêu chuẩn (Standard Operating Procedure – SOP) vào quá trình huấn luyện thực tế tác nghiệp để mỗi cán bộ, nhân viên khách sạn là một phần của bộ quy trình. Các nghiệp vụ tác nghiệp của nhân viên khách sạn phải thực sự xuất phát từ bộ quy trình và họ phải mang được kỹ năng, kiến thức và thái độ vào trong từng quy trình của khách sạn. Khi đó bộ quy trình nghiệp vụ thực sự là tài sản riêng có của khách sạn và mỗi cán bộ, nhân viên sẽ thấy tự hào vì mình góp phần tạo nên tài sản quý đó.

LỜI KẾT

Mọi nghệ thuật phục vụ khách hàng phải bắt nguồn từ nghệ thuật chinh phục nhân viên của bạn. Khi bạn hiểu tâm lý của nhân viên và làm cho họ hài lòng thì họ sẽ biết cách nắm bắt tâm lý của khách hàng và làm cho khách hàng hài lòng. Tinh thần tận tụy và chu đáo sẽ tạo nên nghệ thuật phục vụ nhu cầu trải nghiệm của khách hàng mà ta thường ca tụng là chất lượng phục vụ 5 sao. Để có một đội ngũ tận tụy và chu đáo với khách hàng thì chính những người chủ, những người quản lý phải biết tận tụy và chu đáo với cán bộ, nhân viên của mình. Dù khoa học công nghệ có tiên tiến đến đâu, máy móc có thay thế con người đến thế nào thì ngành dịch vụ vẫn không thể thiếu bóng dáng, bàn tay và trái tim của con người. Bởi chỉ có con người mới biết phục vụ con người tận tụy và chu đáo mà thôi. Chỉ có con người mới có thể cung cấp được chất lượng dịch vụ 5 sao thực thụ. Hẹn gặp các bạn trên đỉnh thành công!



TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience Courtesy of the Ritz-Carlton Hotel Company (tạm dịch: Tiêu chuẩn vàng mới: 5 nguyên tắc lãnh đạo để tạo nên những trải nghiệm mà khách hàng không bao giờ quên của Công ty Khách sạn Ritz-Carlton), Joseph Michelli
2. Leaders Start to Finish: A Road Map for Developing Top Performers (tạm dịch: Từ khởi điểm đến kết thúc: Một lộ trình để phát triển những nhà lãnh đạo hàng đầu), Anne Bruce, Stephanie M. Montanez
3. The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage (tạm dịch: Nền kinh tế trải nghiệm: Công việc là rạp hát và mỗi ngành nghề là một sân khấu), B. Joseph Pine II, James H. Gilmore
4. “Why Do Fancy Hotels Pipe in Such Powerful Fragrances?” (tạm dịch: Tại sao các khách sạn tinh tế lại có khả năng sử dụng mùi hương tài tình đến vậy?), Colleen Clark, đăng trên <http://www.bloomberg.com/> ngày 18 tháng Chín năm 2015
5. “Upgrading Hotel Bed” (tạm dịch: Nâng cấp giường trong khách sạn), Andrea Bennett đăng trên Travel Leisure ngày 25 tháng Bảy năm 2012.

GIỚI THIỆU SÁCH CÙNG TÁC GIẢ

QUẢN TRỊ KHÁCH SẠN – BIẾN ĐAM MÊ THÀNH DỊCH VỤ HOÀN HẢO

Alpha Books phát hành năm 2015

Quản trị khách sạn – Biến đam mê thành dịch vụ hoàn hảo là một trong những cuốn sách hiếm hoi viết về nghề khách sạn ở Việt Nam.

Tác giả Bùi Xuân Phong nguyên là Giám đốc Khối Quản trị nội bộ (COO) của Imperial Group – tập đoàn quản lý khách sạn 5 sao Imperial tại Vũng Tàu. Anh cũng là thành viên Ban sáng lập Trường Cao đẳng Khách sạn Quốc tế IMPERIAL.

Cuốn sách này là sự đúc kết 12 năm kinh nghiệm làm việc trong ngành khách sạn tại Việt Nam và Nhật Bản của Bùi Xuân Phong, bắt đầu từ công việc mở cửa và xách hành lý tại khách sạn Hữu Nghị (Hải Phòng). Vì vậy, ngoài kiến thức lý thuyết về ngành khách sạn, người đọc nhận được ở đây những điều không thể tìm thấy trong sách vở – đó là những trải nghiệm thực tế được “đong bằng mồ hôi và nước mắt”, như lời anh nói.

Tác giả dẫn bạn đọc đi qua từng trải nghiệm, từ những phát hiện tâm lý khách hàng đến từ các nền văn hóa khác nhau, đến chỉ dẫn và gợi mở các phương thức bán hàng, quản lý doanh thu, giới thiệu các nghiệp vụ cơ bản của lễ tân, buồng, bàn...

Điểm hấp dẫn của cuốn sách là những chia sẻ và hướng dẫn lộ trình công danh đối với nghề khách sạn để không chỉ những bạn trẻ chưa từng làm nghề có thể tham khảo và định hướng mà những bạn đang làm nghề khách sạn cũng có thể lập kế hoạch nghề nghiệp cho bản thân mình.

Không chỉ định hướng nghề nghiệp cho các bạn trẻ, tác giả còn giới thiệu 454 hướng dẫn tác nghiệp tiêu chuẩn và gợi ý một số kỹ thuật thực hành nghiệp vụ để những nhà quản lý khách sạn có thể xem xét ứng dụng thực tế cho khách sạn của

mình, đặc biệt đối với các khách sạn chưa có điều kiện tiếp cận các tiêu chuẩn quốc tế.

MỘT SỐ TRÍCH ĐOẠN TRONG CUỐN SÁCH:

Cho người đang chọn nghề

Nghề khách sạn là một nghề toàn cầu. Người làm nghề khách sạn là công dân toàn cầu. Nay đây mai đó, lên núi, xuống biển, lúc lênh đèngh giữa đại dương, khi làm việc giữa nơi đô hội, những người làm nghề khách sạn có thể đến từ những nền văn hóa khác nhau, nói những ngôn ngữ khác nhau nhưng tất cả đều chung một đam mê: phục vụ con người...

Những câu hỏi xác định tiềm năng bản thân đối với nghề khách sạn:

1. Bạn có sức khỏe tốt không?
2. Bạn có thể đứng và làm việc trong 8 tiếng hoặc lâu hơn không?
3. Bạn có thể làm ca, thậm chí làm ca đêm không?
4. Bạn có ngại giao tiếp với người lạ không?

5. Bạn có hướng ngoại không?
6. Bạn có thích chăm sóc người khác không?
7. Bạn có thích học ngoại ngữ không?
8. Bạn có chú ý đến chi tiết không?
9. Bạn có mềm mỏng và linh hoạt không?

10. Bạn có sẵn sàng chịu trách nhiệm cùng đồng nghiệp dù bất kỳ chuyện gì xảy ra không?

Nếu câu trả lời là “Không” cho câu số 4 và “Có” cho phần còn lại, xin chúc mừng và chào đón bạn đến với nghề khách sạn.

Cho người đang làm nghề

Các bạn đã tốt nghiệp đại học ngành khách sạn có thể bắt đầu với vị trí quản trị viên tập sự để tiến lên các vị trí quản lý. Một số công việc có lộ trình công danh theo chiều dọc như làm bếp, kỹ thuật hoặc tài chính. Số còn lại thường đi theo chiều ngang để người làm nghề vừa trải nghiệm vừa khám phá bản thân và tiến lên. Bạn càng trải nghiệm nhiều vị trí bên dưới thì càng lên cao bạn càng thành công, bởi tiềm năng phát triển nghề khách sạn là kinh nghiệm kết hợp với đam mê.

Cho nhà quản lý

Người bán hàng phải là người đầu tiên trải nghiệm sản phẩm và dịch vụ thì mới hiểu và cảm giác được những điểm nhấn để khơi gợi đúng và trúng nhu cầu của khách hàng. Các khách sạn nên có chương trình trải nghiệm sản phẩm cho nhân viên bán hàng mới và chương trình kiểm định sản phẩm định kỳ cho các cấp quản lý bán hàng.

Về công tác marketing

Ngày nay, sự bùng nổ và tốc độ lan truyền nhanh chóng những nhận xét và đánh giá của khách hàng trên mạng truyền thông xã hội hoặc trên các trang web trung gian đặt phòng làm chuyển biến sâu sắc cách tiếp thị của khách sạn, làm thay đổi hoàn toàn cách tiếp cận khách hàng. Tuy nhiên, quan hệ công chúng vẫn có thể thực hiện theo cách truyền thống, bằng cách kể những câu chuyện làm nổi bật đặc điểm riêng có của khách sạn và vùng đất nơi nó trú đóng khiến khách hàng tò mò, thích thú, khao khát khám phá, trải nghiệm và cuối cùng đặt phòng trực tiếp với khách sạn.

Bằng cách mời các chuyên gia hoặc các nhà báo chuyên ngành lĩnh vực hành trải nghiệm và viết bài, các khách sạn có thể truyền tải đến khách hàng của mình những thông điệp truyền thông chạm đến nhu cầu và kích thích khao khát trải nghiệm của khách hàng.

Về chiến lược thu hút khách hàng

Không có một công thức hay tiêu chuẩn cho việc dịch chuyển chiến lược tập trung nâng cao doanh thu ẩm thực cho tất cả khách sạn bởi phụ thuộc vào đặc điểm địa bàn trú đóng,

khách hàng mục tiêu, quy mô khách sạn... Tuy nhiên khi đã nhận thức được xu thế và tầm quan trọng của việc nâng cao tỷ trọng doanh thu ẩm thực trong tổng doanh thu khách sạn thì chúng ta có thể triển khai áp dụng triết lý kinh doanh, thiết kế, bán hàng và tiếp thị cũng như cách thức phục vụ như các nhà hàng trên phố.

Ở những khách sạn tại đô thị có mặt bằng thuận tiện nhưng không có thể mạnh hoặc không muốn tập trung nguồn lực vào dịch vụ ẩm thực, thì có thể kết hợp với chủ đầu tư nhà hàng để đưa một mô hình kinh doanh nhà hàng vào khách sạn và cùng chia sẻ lợi nhuận. Bằng cách hợp tác này, các khách sạn sẽ không còn đau đầu với chi phí dịch vụ ẩm thực khi tỷ lệ lấp đầy phòng thấp hay không thu hút được khách địa phương tới thưởng thức ẩm thực. Nếu lựa chọn đúng đối tác với mô hình kinh doanh tốt, nhà hàng trong khách sạn có thể trở thành địa chỉ ưa thích về ẩm thực không chỉ đối với khách lưu trú, mà cả dân cư địa phương và khách lưu trú tại các khách sạn khác. Khi đó, nhà hàng trong khách sạn của bạn không chỉ mang lại doanh thu và lợi nhuận mà còn có thể trở thành viên nam châm hút khách cho dịch vụ lưu trú.

Quản trị khách sạn – Biến đam mê thành dịch vụ hoàn hảo! do NXB Lao động ấn hành, bản quyền thuộc Alpha Books.

KIM NGỌC

(Bài đăng trên doanhnhanh.vn, ngày 26/01/2016)

CHÚ THÍCH

- [1.](#) Maya Angelou (1928-2014) là một thi sĩ da đen người Mỹ. Bà còn là ca sĩ, nghệ sĩ múa, nhà soạn nhạc và là nữ đạo diễn điện ảnh da đen đầu tiên của Hollywood .
- [2.](#) Là những khách sạn nhỏ được thiết kế riêng biệt với đặc trưng nổi bật là nội thất kiểu dáng đẹp, màu sắc rực rỡ tạo cảm giác mạnh mẽ.
- [3.](#) Tựa gốc: Influence: The Psychology of Persuasion. Sách đã được Alpha Books xuất bản.
- [4.](#) Mác mác còn có tên gọi khác là chanh dây, chùm bao...
- [5.](#) Nguyên gốc tiếng Anh: Concierge, là dịch vụ hỗ trợ khách hàng tại tiền sảnh với các nhiệm vụ khác nhau. Nhân viên sai phái hỗ trợ và thực hiện mọi yêu cầu của khách hàng lưu trú và khách hàng vắng lai (TG).