

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN

BÙI ĐỨC TRUNG HIẾU

**QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG
CỦA CÁC KHÁCH SẠN 5 SAO TẠI HÀ NỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ DU LỊCH

Hà Nội – 2026

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN

BÙI ĐỨC TRUNG HIẾU

QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG
CỦA CÁC KHÁCH SẠN 5 SAO TẠI HÀ NỘI

Chuyên ngành: Du lịch
Mã: 8.81.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ DU LỊCH

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Đặng Thị Phương Anh

Hà Nội - 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn thạc sĩ Du lịch học ”Quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội” là kết quả của quá trình học tập, nghiên cứu khoa học độc lập và nghiêm túc.

Các số liệu trình bày trong đoạn văn là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng, được trích dẫn có tính kế thừa và có trích dẫn nguồn tài liệu tham khảo.

Các giải pháp nêu ra trong luận văn được rút ra từ những cơ sở lí luận và quá trình nghiên cứu thực tiễn.

Người cam đoan

Bùi Đức Trung Hiếu

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin được gửi lời cảm ơn đến tất cả quý thầy cô đã giảng dạy trong chương trình đào tạo thạc sĩ chuyên ngành Du lịch học, Khoa Du lịch học, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, những người đã truyền đạt cho tôi những kiến thức hữu ích, những trải nghiệm thực tế về du lịch, khách sạn làm cơ sở cho tôi thực hiện tốt luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn PGS. TS. Đặng Thị Phương Anh đã tận tình hướng dẫn tôi trong thời gian thực hiện luận văn.

Sau cùng tôi xin gửi lời biết ơn sâu sắc đến gia đình đã luôn tạo điều kiện tốt nhất cho tôi trong suốt quá trình học cũng như thực hiện luận văn.

Trong quá trình nghiên cứu, do kinh nghiệm và thời gian còn hạn chế nên luận văn khó tránh được những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được sự góp ý của thầy cô để luận văn của tôi hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

Học viên

Bùi Đức Trung Hiếu

MỤC LỤC

| | |
|---|-----------|
| LỜI CAM ĐOAN..... | i |
| LỜI CẢM ƠN..... | ii |
| MỤC LỤC | iii |
| DANH MỤC THUẬT NGỮ..... | vii |
| DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT..... | viii |
| DANH MỤC HÌNH..... | ix |
| DANH MỤC HÌNH..... | x |
| DANH MỤC BẢNG BIỂU..... | xi |
| MỞ ĐẦU | 1 |
| 1. Lý do lựa chọn đề tài..... | 1 |
| 2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu..... | 3 |
| 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu..... | 3 |
| 4. Câu hỏi nghiên cứu | 5 |
| 5. Phương pháp nghiên cứu..... | 5 |
| 6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của nghiên cứu..... | 10 |
| 7. Cấu trúc của luận văn..... | 10 |
| CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CÁC KHÁCH SẠN 5 SAO..... | 11 |
| 1.1. Tổng quan nghiên cứu | 11 |
| 1.1.1. Tổng quan các nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn 5 sao..... | 11 |
| 1.1.2. Tổng quan các nghiên cứu về sự hài lòng và lòng trung thành của du khách đối với dịch vụ chăm sóc khách hàng ở các khách sạn 5 sao | 14 |
| 1.1.3. Khoảng trống nghiên cứu | 15 |
| 1.2. Cơ sở lý luận..... | 16 |
| 1.2.1. Dịch vụ khách hàng..... | 16 |
| 1.2.2. Quản trị quan hệ khách hàng..... | 19 |
| 1.2.3. Sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng..... | 23 |
| 1.2.4. Khách sạn 5 sao..... | 25 |
| 1.2.5. Quản trị quan hệ khách hàng trong khách sạn 5 sao | 27 |
| 1.3. Khung nghiên cứu đề xuất..... | 29 |
| Tiểu kết chương 1..... | 31 |

| | |
|--|-----------|
| CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA CÁC KHÁCH SẠN 5 SAO TẠI HÀ NỘI THÔNG QUA NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP KHÁCH SẠN SOFITEL LEGEND METROPOLE HANOI & APRICOT HANOI..... | 32 |
| 2.1. Tổng quan các khách sạn 5 sao tại Hà Nội..... | 32 |
| 2.1.1. Thực trạng số lượng và sự phân hóa thương hiệu..... | 32 |
| 2.1.2. Thực trạng chung về công tác vận hành và chăm sóc khách hàng..... | 33 |
| 2.1.3. Thách thức trong bối cảnh mới..... | 34 |
| 2.2. Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi..... | 35 |
| 2.2.1. Tổng quan khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi..... | 35 |
| 2.2.2. Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi..... | 36 |
| 2.2.3. Đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng tại Sofitel Legend Metropole Hanoi..... | 40 |
| 2.3. Thực trạng Quản trị quan hệ khách hàng tại khách sạn Apricot Hanoi..... | 45 |
| 2.3.1. Tổng quan khách sạn Apricot Hanoi..... | 45 |
| 2.3.2. Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại khách sạn Apricot Hanoi..... | 46 |
| 2.3.3. Đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng tại Apricot Hanoi..... | 50 |
| 2.3.4. So sánh hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại 2 khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hanoi..... | 56 |
| 2.4. Đánh giá chung về Quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội..... | 60 |
| Tiểu kết chương 2..... | 65 |
| CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA CÁC KHÁCH SẠN 5 SAO TẠI HÀ NỘI..... | 67 |
| 3.1. Căn cứ đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội..... | 67 |
| 3.1.1. Bối cảnh chính sách trong phát triển du lịch và khách sạn tại Việt Nam..... | 67 |
| 3.1.2. Bối cảnh thực tiễn của ngành khách sạn và sự tác động đến quy trình quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội..... | 69 |
| 3.2. Giải pháp nâng cao chất lượng quản trị quan hệ khách hàng của 2 khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hanoi..... | 71 |
| 3.2.1. Khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi..... | 71 |

| | |
|---|------------|
| 3.2.2. Khách sạn Apricot Hanoi..... | 74 |
| 3.3. Đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội..... | 76 |
| 3.3.1. Đề xuất giải pháp dựa vào các yếu tố trụ cột của quản trị quan hệ khách hàng | 76 |
| 3.3.2. Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng dựa vào vai trò của các bên liên quan..... | 79 |
| 3.3.2.1. Vai trò của đội ngũ nhân viên..... | 79 |
| 3.3.3. Vai trò của các cấp quản lý khách sạn trong công tác quản trị quan hệ khách hàng..... | 80 |
| 3.3.4. Vai trò của Quản lý nhà nước..... | 82 |
| Tiểu kết chương 3..... | 83 |
| KẾT LUẬN..... | 84 |
| TÀI LIỆU THAM KHẢO..... | 88 |
| PHỤ LỤC 1..... | 95 |
| PHỤ LỤC 2..... | 100 |
| PHỤ LỤC 3..... | 103 |
| PHỤ LỤC 4..... | 106 |
| PHỤ LỤC 5..... | 112 |
| PHỤ LỤC 6..... | 114 |

DANH MỤC THUẬT NGỮ

| Thuật ngữ | Định nghĩa |
|----------------------------------|--|
| Customer Relationship Management | Viết tắt là CRM – được định nghĩa là quản trị quan hệ khách hàng; hệ thống và chiến lược mà các doanh nghiệp sử dụng để quản lý mối quan hệ với khách hàng, nhằm gia tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng |
| Big Data | Dữ liệu lớn; tập hợp các dữ liệu phức tạp và có quy mô lớn, cần công nghệ đặc biệt để phân tích và khai thác nhằm hỗ trợ các quyết định kinh doanh. |
| Marketing | Các hoạt động tiếp thị, mở rộng thị trường |
| Cousu Main | Thuật ngữ tiếng Pháp, dịch ra là may đo bằng tay |
| Art de Vivre | là phong cách sống đặc trưng của nước Pháp, chú trọng sự tinh tế, cân bằng và tận hưởng trọn vẹn từng khoảnh khắc bình dị. Nó kết hợp giữa thẩm mỹ, cảm xúc và sự chăm chút cho những điều nhỏ bé như thưởng thức cà phê, bày biện bàn ăn hay chăm sóc không gian sống |

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

| Thuật ngữ | Định nghĩa |
|------------------|--|
| VIP | Thuật ngữ đầy đủ là Very Important Person - Người rất quan trọng |
| OTA | Thuật ngữ đầy đủ là Online Travel Agency -Trang mạng trực tuyến được sử dụng để đặt phòng khách sạn hoặc dịch vụ du lịch trực tuyến |
| PMS | Thuật ngữ đầy đủ là Property Management System - Hệ thống quản lý khách sạn/cơ sở lưu trú, có thể dưới dạng máy chủ ảo từ xa (đám mây) hoặc máy chủ vật lý tại chỗ |
| AI | Thuật ngữ đầy đủ là Artificial Intelligence - Trí tuệ nhân tạo; công nghệ cho phép máy tính và hệ thống học hỏi, xử lý và phân tích dữ liệu như con người. |
| LQA | Từ viết đầy đủ là Leading Quality Assurance - Dùng để chỉ bộ tiêu chuẩn quốc tế, trụ sở chính được đặt tại thủ đô Luân Đôn, Vương quốc Anh, chuyên được sử dụng để đánh giá chất lượng các cơ sở lưu trú cao cấp |
| ACDC | Từ viết đầy đủ là Accor Customer Digital Card - Trang dữ liệu khách hàng trực tuyến của tập đoàn khách sạn Accor được sử dụng để quản lý và cập nhật dữ liệu khách hàng toàn cầu của tập đoàn |
| CSKH | Chăm sóc khách hàng |
| UNWTO | World Tourism Organization - Tổ chức Du lịch Thế giới |

| | |
|------|--|
| CSLT | Cơ sở lưu trú |
| ALL | Thuật ngữ đầy đủ là Accor Live Limitless , là chương trình khách hàng thân thiết toàn cầu của tập đoàn khách sạn Accor. Đây là hệ sinh thái cho phép hội viên tích lũy điểm thưởng và hưởng quyền lợi tại hơn 45 thương hiệu khách sạn trên hơn 110 quốc gia và có thể đổi thành đêm nghỉ miễn phí, giảm giá và các trải nghiệm độc quyền |

DANH MỤC HÌNH

| | |
|--|----|
| Hình 1.1: Mô hình CRM 5 bước của Payne & Frow (2005)..... | 13 |
| Hình 1.2: Đo lường chất lượng dịch vụ bằng mô hình SERVQUAL..... | 21 |
| Hình 1.3: Khung nghiên cứu đề xuất cho luận văn..... | 28 |

DANH MỤC BẢNG BIỂU

| | |
|--|----|
| Bảng 2.1: Cảm nhận của khách hàng với yếu tố công nghệ tại khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi..... | 38 |
| Bảng 2.2: Cảm nhận của khách hàng với yếu tố quy trình và tiêu chuẩn dịch vụ tại khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi..... | 40 |
| Bảng 2.3: Cảm nhận của khách hàng với yếu tố con người tại khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi..... | 41 |
| Bảng 2.4: Đánh giá về mối quan hệ của sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng tại khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi..... | 42 |
| Bảng 2.5: Cảm nhận của khách hàng với yếu tố công nghệ tại khách sạn Apricot Hanoi..... | 49 |
| Bảng 2.6: Cảm nhận của khách hàng với yếu tố quy trình và tiêu chuẩn dịch vụ tại khách sạn Apricot Hanoi..... | 50 |
| Bảng 2.7: Cảm nhận của khách hàng với yếu tố con người tại khách sạn Apricot Hanoi..... | 52 |
| Bảng 2.8: Đánh giá về mối quan hệ của sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng tại khách sạn Apricot Hanoi..... | 53 |
| Bảng 2.9: Bảng so sánh hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại hai khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hanoi..... | 54 |

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Thế giới hiện nay được coi là một “thế giới phẳng”, có nghĩa là sự tương tác và tiếp xúc giữa con người và con người, nền văn hóa này với nền văn hóa khác ngày càng trở nên dễ dàng. Vì vậy, xu hướng vận hành của tất cả các lĩnh vực trong nền kinh tế nói chung sẽ mang tính cạnh tranh rất cao, và ngành dịch vụ du lịch và khách sạn cũng không phải là một ngoại lệ do thế giới mở cửa sẽ kéo theo nhu cầu đi du lịch, khám phá của con người.

Trong xu thế hội nhập hiện nay, để có được những bước đi vững chắc trên thị trường thì doanh nghiệp phải thay đổi về quan điểm kinh doanh từ dựa vào sản phẩm đến hướng tới khách hàng, lấy khách hàng làm mục tiêu chính của việc kinh doanh, lấy việc đáp ứng nhu cầu khách hàng làm xuất phát điểm cơ bản, thông qua việc phát hiện tiềm năng và đáp ứng nhu cầu hiện thực để chiếm lĩnh khách hàng, duy trì mối quan hệ với họ từ đó thu được lợi ích và ưu thế cạnh tranh lâu dài. Doanh nghiệp cần tập trung nhiều hơn vào cảm nhận, trải nghiệm của khách hàng hơn là vào sản phẩm họ đang kinh doanh.

Dịch vụ khách hàng chính là linh hồn của ngành khách sạn nói riêng và tất cả các ngành kinh doanh nói chung. Việc giữ chân khách hàng cũ và khiến họ quay lại không chỉ là bài toán về doanh thu mà còn là yếu tố sống còn để bảo vệ danh tiếng thương hiệu của chính khách sạn đó. Trong thời đại thông tin, một phản hồi tiêu cực có thể lan tỏa nhanh chóng, gây tổn hại nghiêm trọng đến vị thế cạnh tranh. Chính vì vậy, việc ứng dụng hệ thống quản trị quan hệ khách hàng đã trở thành một chiến lược quản trị tổng thể không thể thiếu. Sự vận hành trơn tru của hệ thống quản trị quan hệ khách hàng giúp khách sạn tái định hình mối quan hệ với khách du lịch thông qua việc tích hợp các quy trình rời rạc, từ bộ phận lễ tân đến ẩm thực, nhằm giảm thiểu sai sót và tối ưu hóa chi phí.

Tại Việt Nam, thị trường khách sạn 5 sao tại Hà Nội đang chứng kiến sự bứt phá mạnh mẽ. Với gần 40 khách sạn đạt chuẩn quốc tế tính đến năm 2024, khu vực

trung tâm Thủ đô là nơi hội tụ của các thương hiệu toàn cầu (Sofitel Legend, JW Marriott, Fairmont Hanoi,...) và các thương hiệu nội địa cao cấp (The Five, Mường Thanh, FLC...). Sự hiện diện đồng thời này tạo nên một môi trường cạnh tranh đa chiều, nơi chất lượng dịch vụ và khả năng hiểu thấu khách hàng trở thành lợi thế cạnh tranh tiên quyết.

Đối với phân khúc 5 sao – nơi sự sang trọng được gắn liền với sự độc nhất, tạo nên sự khác biệt – quản trị quan hệ khách hàng đóng vai trò trung tâm giúp khách sạn có một cái nhìn sâu sắc hành vi, sở thích và thói quen của từng cá nhân khách hàng đến lưu trú. Tuy nhiên, thực tế triển khai công tác chiến lược quan trọng này tại Hà Nội hiện nay dù rộng rãi nhưng vẫn phần nào đó thiếu sự chuyên sâu về cá nhân hóa, một khía cạnh đang ngày càng được coi trọng bởi khách hàng. Các khách sạn quốc tế thường có lợi thế hơn nhờ bề dày kinh nghiệm và hệ thống dữ liệu toàn cầu, trong khi các khách sạn nội địa, dù có tiềm lực tốt, nhìn chung là vẫn đang chưa thực sự làm tốt công tác này. Tóm lại, dịch vụ khách hàng là cốt lõi của ngành khách sạn, tầm quan trọng của dịch vụ khách hàng trong lĩnh vực khách sạn được nhấn mạnh trong các khóa học chuyên nghiệp cũng như các mô hình đào tạo thực tế, vì những người muốn trở thành quản lý khách sạn, nhà hàng và các ngành khác cần có nhận thức rõ về ý nghĩa và tầm quan trọng của nó đối với hoạt động kinh doanh. Giữ cho khách hài lòng và tiếp tục quay lại sử dụng dịch vụ là chìa khóa để điều hành thành công bất cứ một doanh nghiệp nào, không riêng gì ngành dịch vụ du lịch và khách sạn.

Vì những lý do trên, học viên quyết định chọn đề tài "Quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội". Hà Nội là địa bàn nghiên cứu lý tưởng, là trung tâm văn hóa, kinh tế và chính trị quan trọng, mang tính đại diện cao trên cả nước về mức độ hội tụ thương hiệu và yêu cầu khắt khe của dòng khách quốc tế. Kết quả nghiên cứu không chỉ giúp làm rõ cách thức xây dựng mối quan hệ bền vững giữa khách sạn và các phân khúc khách hàng mà còn có giá trị tham chiếu quan trọng cho các đô thị du lịch lớn khác như TP. Hồ Chí Minh, Đà Nẵng hay Nha Trang, nơi du lịch cao cấp cũng đang rất phát triển.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục đích nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, tác giả tập trung nghiên cứu công tác quản trị quan hệ khách hàng ở các khách sạn 5 sao tại Hà Nội, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, sự hài lòng của khách hàng và duy trì lòng trung thành của khách hàng tại các cơ sở lưu trú cao cấp tại Hà Nội.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để giải quyết được mục tiêu nghiên cứu đề ra, nhiệm vụ của đề tài luận văn bao gồm:

- Thứ nhất, hệ thống hóa các khái niệm và các vấn đề lý luận về quản trị quan hệ khách hàng trong ngành dịch vụ, du lịch và khách sạn, đặc biệt là môi trường khách sạn 5 sao.
- Thứ hai, phân tích thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn 5 sao tại thành phố Hà Nội, thông qua 2 trường hợp nghiên cứu là Khách sạn 5 sao thương hiệu quốc tế, Sofitel Legend Metropole Hanoi và Khách sạn 5 sao thương hiệu Việt Nam, Apricot Hanoi.
- Thứ ba, đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng thông qua đánh giá sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng tại hai trường hợp nghiên cứu điển hình.
- Thứ tư, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ của công tác quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn 5 sao ở Hà Nội.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Trong nghiên cứu này đối tượng nghiên cứu được xác định là hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn 5 sao trên địa bàn thành phố Hà Nội, thông qua nghiên cứu trường hợp tại hai khách sạn tiêu biểu là Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hanoi với những lí do sau đây:

- Thị trường khách sạn 5 sao Hà Nội về cơ bản được chia làm 2 khối chính: Khối thương hiệu quốc tế và Khối thương hiệu nội địa. Tác giả lựa chọn Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hotel Hanoi thay vì các cơ sở lưu trú

quốc tế khác (như JW Marriott hay Capella) nhằm mục tiêu xây dựng một khung tham chiếu đối lập hoàn chỉnh.

- Sofitel Legend Metropole Hanoi, khách sạn mang tính lịch sử, biểu tượng của dịch vụ xa hoa, thuộc tập đoàn Accor (Pháp), là biểu tượng của ngành khách sạn cao cấp Việt Nam, được xây dựng từ năm 1901. Metropole Hanoi với lịch sử hơn 120 năm vẫn là một biểu tượng của dịch vụ xa hoa, đại diện cho hình mẫu của nghệ thuật quản trị quan hệ khách hàng trong các mô hình khách sạn quốc tế, nơi công nghệ, quy trình và tiêu chuẩn dịch vụ được kết hợp hài hòa để tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng.
- Apricot Hotel Hanoi là khách sạn tư nhân nội địa đạt chuẩn 5 sao, đi vào hoạt động từ năm 2014, vị trí đắc địa ngay bên hồ Hoàn Kiếm, được biết đến với phong cách trang trí Đông Dương độc đáo và triết lý phục vụ gắn liền với văn hóa bản địa. Dù quy mô và danh tiếng không thể sánh bằng Metropole, Apricot vẫn có thể thu hút một lượng lớn khách du lịch trong và ngoài nước nhờ các yếu tố như vị trí đắc địa – tọa lạc tại địa chỉ 136 Phố Hàng Trống, ngay sát hồ Hoàn Kiếm, cơ sở vật chất đạt chuẩn 5 sao.
- Hai nghiên cứu trường hợp này được lựa chọn vì tính tương phản và bổ sung lẫn nhau, phản ánh hai mô hình quản trị quan hệ khách hàng tiêu biểu tại Hà Nội: Sofitel Legend Metropole Hanoi là khách sạn đạt chuẩn 5 sao đầu tiên tại Hà Nội, là biểu tượng lưu trú xa hoa của thủ đô với hệ thống quản trị quan hệ khách hàng theo tiêu chuẩn của tập đoàn quốc tế được vận hành chuyên nghiệp. Trong khi đó, Apricot Hotel Hanoi là mô hình đạt chuẩn 5 sao, mang tính linh hoạt và gắn với bản sắc văn hóa Việt Nam. So sánh hai trường hợp này giúp luận văn không chỉ mô tả bức tranh hiện tại của quản trị quan hệ khách hàng trong các khách sạn 5 sao Hà Nội, mà còn phân tích sâu hơn những yếu tố quyết định hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng, từ đó đề xuất các giải pháp có tính ứng dụng rộng rãi hơn, vừa phù hợp với đặc thù của các khách sạn thuộc các tập đoàn đa quốc gia, vừa phù hợp với các cơ sở mang thương hiệu nội địa tại Hà Nội

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian trong luận văn tập trung tại hai khách sạn 5 sao ở Hà Nội, cụ thể:

+ Khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi (thương hiệu quốc tế, thuộc tập đoàn Accor Hotels), một trong những khách sạn xa hoa lâu đời nhất Việt Nam còn hoạt động cho đến ngày nay (bắt đầu mở cửa đón khách vào năm 1901)

+ Khách sạn Apricot Hanoi, thương hiệu Việt Nam, được đầu tư bởi công ty cổ phần Phú Gia

- Phạm vi thời gian: Từ tháng 6 năm 2024 đến tháng 3 năm 2026

4. Câu hỏi nghiên cứu

Để hoàn thiện về lý thuyết và đáp ứng tính cấp thiết, giải quyết được mục tiêu đưa ra nghiên cứu cần trả lời các câu hỏi sau:

- Mối quan hệ giữa các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cụ thể với sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng được thể hiện như thế nào?
- Thực trạng triển khai quản trị quan hệ khách hàng tại Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hanoi đang diễn ra như thế nào và có sự khác biệt gì đáng kể giữa 2 trường hợp nghiên cứu này?
- Giải pháp nào để tối ưu hóa công tác quản trị quan hệ khách hàng nhằm nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành tại các khách sạn 5 sao ở Hà Nội?

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp quan sát tham dự

Trong luận văn này, phương pháp quan sát tham dự được sử dụng với mục đích nhằm giúp người nghiên cứu tiếp cận trực tiếp bối cảnh thực tiễn của công tác quản trị quan hệ khách hàng tại hai khách sạn 5 sao là Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hanoi. Thông qua quan sát tham dự, luận văn không chỉ ghi nhận được những gì nhà quản lý và nhân viên nói trong phỏng vấn, mà còn làm rõ cách họ hành xử trong quá trình tương tác với khách, qua đó phát hiện khoảng cách giữa quy trình quản trị quan hệ khách hàng trên giấy tờ và việc thực thi trong vận hành hằng ngày. Phương pháp này đặc biệt hữu ích trong nghiên cứu về quan hệ khách hàng,

vốn gắn chặt với hành vi dịch vụ, văn hóa tổ chức và chất lượng tương tác tại các điểm chạm với khách hàng.

Về cách thức thực hiện, quan sát tham dự được triển khai theo hướng người nghiên cứu tham gia một cách tự nhiên vào môi trường làm việc tại khách sạn, với hai mức độ khác nhau. Tại Sofitel Legend Metropole Hanoi, nơi người nghiên cứu đã công tác trong gần 1 năm với tư cách một quản gia, việc quan sát được lồng ghép trong các ca làm việc, tập trung vào những bối cảnh liên quan trực tiếp đến chăm sóc khách hàng như: tiếp nhận và xử lý yêu cầu của khách hàng một cách trực tiếp hoặc gián tiếp, nhận diện và chăm sóc khách VIP, sử dụng hệ thống thông tin khách hàng, phối hợp giữa các bộ phận lễ tân, đặt phòng, buồng phòng, F&B, kỹ thuật,... trong quá trình chăm sóc khách, xử lý phàn nàn và thực hiện các chính sách khách hàng trung thành. Các tình huống điển hình trong ca sáng, ca chiều, ca đêm và những ngày cao điểm được lựa chọn để đảm bảo tính đa dạng. Tại Apricot Hanoi, do không phải là nhân sự nội bộ, người nghiên cứu tiến hành quan sát ở mức độ tham dự hạn chế hơn, thông qua việc xin phép ban quản lý được hiện diện ở các khu vực công cộng (tiền sảnh, nhà hàng, lounge...) và trong một số trường hợp đóng vai trò khách sử dụng dịch vụ. Toàn bộ quá trình quan sát đều được ghi chép, mô tả bối cảnh, hành vi, lời thoại và cách xử lý của nhân viên, sau đó được hệ thống hóa, mã hóa theo các chủ đề liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng như: cá nhân hóa dịch vụ, sử dụng dữ liệu khách hàng, phối hợp liên bộ phận, xử lý phàn nàn, văn hóa dịch vụ.

Về kết quả, phương pháp quan sát tham dự giúp bổ sung các dữ liệu một cách trực quan nhất cho bức tranh nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn 5 sao ở Hà Nội. Từ quan sát, luận văn có thể nhận diện rõ hơn mức độ vận hành thực tế của các quy trình chăm sóc khách hàng (hoạt động nào được thực hiện đầy đủ, hoạt động nào mang tính hình thức), cách nhân viên thực sự sử dụng hệ thống thông tin khách hàng trong phục vụ, cũng như những điểm mạnh và hạn chế trong phối hợp giữa các bộ phận khi chăm sóc khách. Quan sát cũng cho thấy sự khác biệt về văn hóa chăm sóc khách hàng giữa một khách sạn thuộc tập đoàn quốc tế và một khách sạn 5 sao nội địa, từ đó cung cấp cơ sở tin cậy để đối chiếu với dữ liệu phỏng vấn và tài

liệu thứ cấp. Nhìn chung, kết quả từ phương pháp quan sát tham dự góp phần tăng cường độ tin cậy và tính chiều sâu của nghiên cứu, giúp các đánh giá về thực trạng quản trị quan hệ khách hàng trong luận văn bám sát thực tiễn vận hành tại hai khách sạn nghiên cứu trường hợp.

5.2. Phương pháp phỏng vấn sâu

Phương pháp này cụ thể sẽ xác định rõ mục tiêu và nội dung của các cuộc phỏng vấn sâu nhằm thu thập dữ liệu chất lượng và có giá trị cho nghiên cứu. Các câu hỏi phỏng vấn sẽ tập trung vào chiến lược quản trị quan hệ khách hàng hiện tại, công cụ và chiến lược quản lý khách hàng, các hoạt động và chương trình cụ thể nhằm gia tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, cùng những thách thức gặp phải trong quá trình quản trị quan hệ khách hàng tại hai khách sạn. Để làm được việc này, học viên sẽ tiến hành lựa chọn đối tượng phỏng vấn. Các đối tượng chính bao gồm: quản lý cấp cao (Tổng giám đốc, Phó Tổng Giám đốc); quản lý cấp trung (Giám đốc tiền sảnh, Trưởng bộ phận Chăm sóc khách hàng); nhân viên phụ trách trực tiếp công tác quản trị quan hệ khách hàng tại Apricot Hanoi và Sofitel Legend Metropole Hanoi. Việc lựa chọn những đối tượng này sẽ giúp nghiên cứu thu được thông tin đa chiều, từ quản lý chiến lược cho tới thực tế triển khai.

Phương pháp phỏng vấn sâu được thực hiện như sau:

- ✓ Xây dựng bảng câu hỏi phỏng vấn mở, linh hoạt nhưng vẫn đảm bảo định hướng rõ ràng. Nội dung câu hỏi sẽ được chia làm hai phần: phần một tập trung vào quản lý các cấp và nhân viên khách sạn để khai thác các thông tin liên quan đến chiến lược, chính sách quản trị quan hệ khách hàng, việc ứng dụng công nghệ trong quản trị quan hệ khách hàng; phần hai tập trung vào khách hàng, thu thập cảm nhận, đánh giá của họ về hiệu quả của các chương trình CRM mà khách sạn đang triển khai.
- ✓ Tiến hành các cuộc phỏng vấn trực tiếp tại khách sạn hoặc qua các công cụ số. Ví dụ như bảng hỏi có thể được gửi đến những người cần thiết một cách trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua email hay mạng xã hội.

- ✓ Xử lý dữ liệu thu thập được từ các cuộc phỏng vấn. Dữ liệu sẽ được mã hóa, sắp xếp, và phân tích theo các chủ đề chính để nhận diện những điểm chung, khác biệt, những mô hình hiệu quả, cũng như các vấn đề nổi bật liên quan đến công tác quản trị quan hệ khách hàng tại hai khách sạn.

Cuối cùng, các kết quả phân tích sẽ được trình bày chi tiết trong luận văn, làm cơ sở để đưa ra kết luận, nhận định chính xác về hiệu quả của các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại Apricot Hanoi và Sofitel Legend Metropole Hanoi. Từ đó, đề xuất những giải pháp và khuyến nghị cụ thể giúp các khách sạn cải thiện hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng, nâng cao chất lượng dịch vụ và gia tăng lòng trung thành của khách hàng, góp phần vào sự phát triển bền vững của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội nói riêng và ngành du lịch khách sạn Việt Nam nói chung.

5.3. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

Trong luận văn này, phương pháp điều tra bằng bảng hỏi được sử dụng với mục đích thu thập ý kiến trực tiếp của khách hàng về trải nghiệm của họ đối với hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn 5 sao ở Hà Nội. Nếu như phương pháp phỏng vấn sâu và quan sát tham dự cho phép tiếp cận công tác quản trị quan hệ khách hàng từ góc nhìn phía bên trong (quản lý, nhân viên, quy trình vận hành), thì bảng hỏi giúp bổ sung góc nhìn từ phía người sử dụng dịch vụ – tức khách lưu trú. Thông qua đó, nghiên cứu có thể đánh giá một cách hệ thống mức độ cảm nhận của khách về chất lượng dịch vụ, mức độ hài lòng và lòng trung thành, cũng như nhận thức của họ về các hoạt động chăm sóc khách hàng mà khách sạn đang triển khai. Đây là cơ sở quan trọng để đối chiếu giữa góc nhìn của cơ sở lưu trú và góc nhìn của khách hàng, không phải chỉ từ góc nhìn của một phía.

Về cách thức thực hiện, bảng hỏi được thiết kế theo cấu trúc lô-gic, gồm ba nhóm nội dung chính. Phần đầu là các câu hỏi thông tin chung nhằm xác định đặc điểm mẫu khảo sát (độ tuổi, quốc tịch, mục đích chuyến đi, tần suất sử dụng khách sạn 5 sao tại Hà Nội...). Phần thứ hai tập trung vào trải nghiệm lưu trú tại các khách sạn 5 sao, trong đó nhấn mạnh tới hai trường hợp nghiên cứu Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hanoi; người trả lời được hỏi về số lần lưu trú, lý do lựa

chọn, và ấn tượng chung đối với dịch vụ. Ngoài ra phần này còn có các thang đo đánh giá cảm nhận của khách về các khía cạnh liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng như: chất lượng dịch vụ cốt lõi, thái độ và năng lực phục vụ của nhân viên, khả năng nhận diện và chăm sóc khách quen, mức độ cá nhân hóa dịch vụ, xử lý phàn nàn, chương trình khách hàng thân thiết, ý định quay lại và sẵn sàng giới thiệu. Các biến quan sát được đo lường chủ yếu bằng thang đo Likert 5 mức độ, từ “hoàn toàn không đồng ý” đến “hoàn toàn đồng ý”, nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc tổng hợp, mô tả và so sánh. Trước khi triển khai chính thức, bảng hỏi được thử nghiệm trên một nhóm nhỏ khách đã từng lưu trú tại khách sạn 5 sao ở Hà Nội để kiểm tra độ rõ ràng của câu hỏi, điều chỉnh ngôn ngữ, thứ tự và cách diễn đạt cho phù hợp. Việc phát bảng hỏi được thực hiện theo hai hình thức: trực tiếp (phát tại khu vực công cộng của khách sạn với sự đồng ý của bộ phận quản lý, dành cho khách đã và đang lưu trú) và trực tuyến (gửi qua các kênh email, mạng xã hội, nhóm khách du lịch, với điều kiện người trả lời đã từng lưu trú tại 2 khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hanoi trong vòng 12 tháng gần đây). Người tham gia được đảm bảo tính ẩn danh, tự nguyện và được thông báo rõ mục đích nghiên cứu.

Về kết quả, điều tra bảng hỏi cho phép thu thập dữ liệu định lượng phản ánh bức tranh tổng thể về cảm nhận của khách hàng đối với công tác quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn 5 sao ở Hà Nội nói chung và tại Sofitel Legend Metropole Hanoi, Apricot Hanoi nói riêng. Dữ liệu bảng hỏi được xử lý bằng các phương pháp thống kê mô tả (tần suất, tỷ lệ, giá trị trung bình, độ lệch chuẩn) để nhận diện những xu hướng chính trong đánh giá của khách, qua đó xác định những yếu tố của quá trình quản trị quan hệ khách hàng được khách đánh giá cao (ví dụ: thái độ phục vụ, không gian, dịch vụ bổ sung) và những khía cạnh còn hạn chế (chẳng hạn: mức độ cá nhân hóa, theo dõi sau lưu trú, chương trình khách hàng thân thiết). Đồng thời, kết quả bảng hỏi giúp luận văn kiểm chứng hoặc bổ sung cho các phát hiện từ phỏng vấn sâu và quan sát tham dự; ví dụ, các nhận định của nhà quản lý về điểm mạnh của quy trình chăm sóc khách hàng của khách sạn có được khách hàng cảm nhận tương tự hay không. Nhìn chung, phương pháp điều tra bảng hỏi góp phần tăng

cường độ tin cậy và tính khái quát của nghiên cứu, cung cấp thêm căn cứ thực nghiệm để đánh giá thực trạng quản trị quan hệ khách hàng và đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn 5 sao ở Hà Nội.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của nghiên cứu

Về ý nghĩa khoa học

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn 5 sao.
- Xây dựng được khung phân tích quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn 5 sao

Về ý nghĩa thực tiễn

- Trên cơ sở thu thập cũng như phân tích dữ liệu, tác giả đã làm rõ chi tiết quy trình quản trị quan hệ khách hàng đang được thực hiện ở 2 khách sạn 5 sao, phần nào đó đại diện cho các cơ sở lưu trú 5 sao trên địa bàn thành phố Hà Nội, đánh giá được hiệu quả mà các quy trình này có thể đem đến cho các khách sạn
- Nghiên cứu cũng đưa ra được các mặt tích cực và mặt cần cải thiện của quy trình CRM của các khách sạn 5 sao nói chung, từ đó đề xuất giải pháp cụ thể để cải thiện.

7. Cấu trúc của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo. Luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận về quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao

Chương 2: Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội thông qua nghiên cứu trường hợp khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hanoi

Chương 3: Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội

CHƯƠNG 1.

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TẠI CÁC KHÁCH SẠN 5 SAO

1.1. Tổng quan nghiên cứu

1.1.1. Tổng quan các nghiên cứu về quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn 5 sao

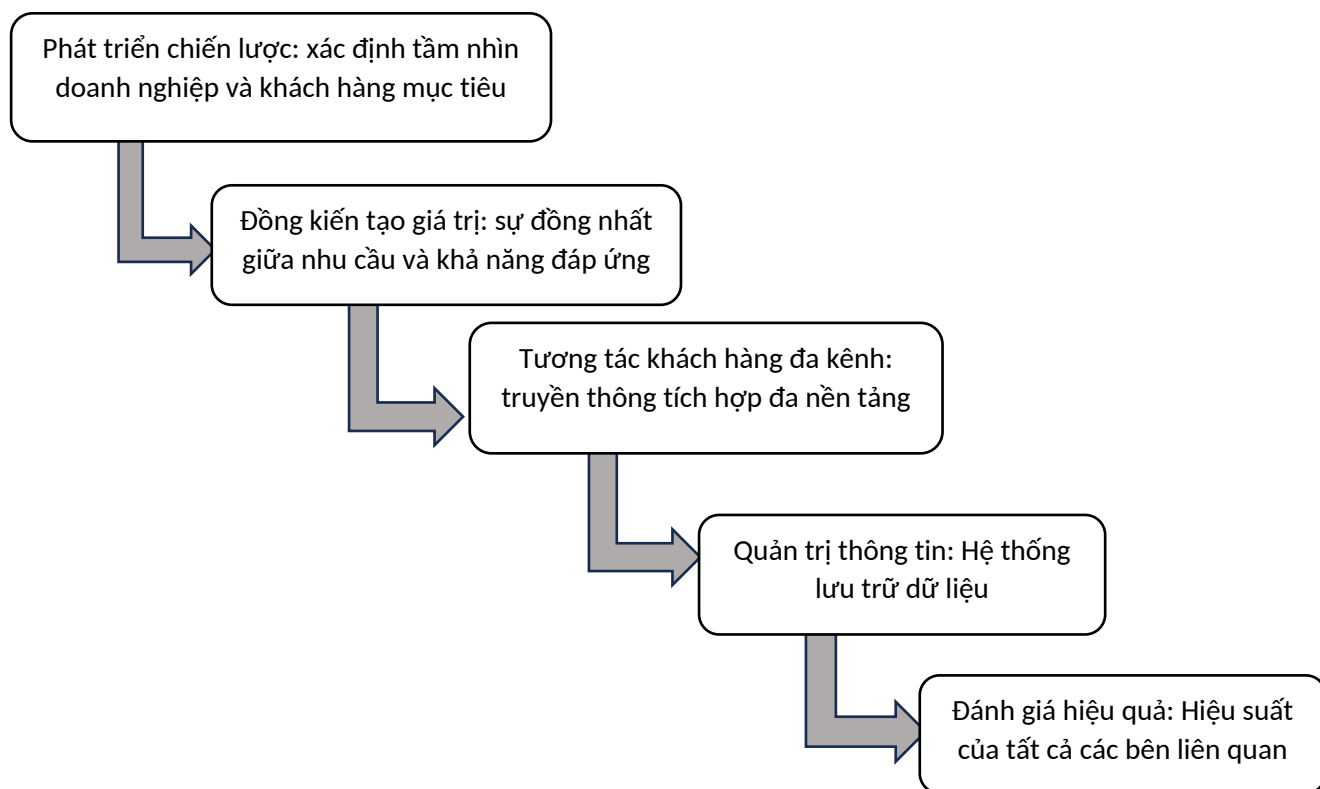
Trong những năm trở lại đây, Quản trị quan hệ khách hàng được coi là "xương sống" cho sự cá nhân hóa trải nghiệm (Kumar & cộng sự, 2024). Trước khi có các nghiên cứu bài bản, tính cá nhân hóa thường dựa vào trí nhớ của nhân viên. Tuy nhiên, khi các tập đoàn lớn (Accor, Marriott International) và các nghiên cứu quốc tế (như của Payne & Frow, 2005) chỉ ra rằng trải nghiệm khách hàng là một hành trình đa điểm chạm, quản trị quan hệ khách hàng đã trở thành công cụ duy nhất giúp các khách sạn vượt qua giới hạn của sự phục vụ đại trà, đặc biệt là phân khúc 5 sao. Trong phân khúc này, nếu không có quy trình quản trị quan hệ khách hàng đủ tốt, khách sạn không thể thực hiện được "dịch vụ dự báo" – điều mà Forbes Travel Guide (2025) coi là tiêu chuẩn vàng. Quản trị quan hệ khách hàng giúp các cơ sở lưu trú chuyển hóa các dữ liệu khô khan và các quy trình cứng nhắc thành những hành động tinh tế (như chủ động dự đoán nhu cầu), tạo ra cảm giác khách hàng được thấu hiểu sâu sắc và có cảm giác được chạm tới trái tim của họ.

Quản trị quan hệ khách hàng có xu hướng chuyển dịch nhiều hơn về trọng tâm từ “doanh thu theo giao dịch” sang “doanh thu theo mối quan hệ” (Shaon & cộng sự, 2015). Đối với các khách sạn 5 sao, những khách hàng thân quen, coi cơ sở như ngôi nhà thứ hai chính là nguồn lợi nhuận ổn định nhất. Quản trị quan hệ khách hàng không chỉ giúp khách hàng quay lại lần thứ hai mà còn vô số lần nữa, biến họ thành những người bảo vệ thương hiệu trung thành, giúp khách sạn giảm thiểu chi phí Marketing nhờ hiệu ứng truyền miệng và từ đó còn cung cấp các con số cũng như dữ liệu chân thật về hành vi khách hàng. Khách sạn sẽ biết rõ phân khúc nào mang lại lợi nhuận cao nhất để có những chiến lược phù hợp và tạo thành một chiến lược tổng thể để đảm bảo mức độ hài lòng của khách hàng ở mức cao nhất có thể.

Ngoài ra, quản trị quan hệ khách hàng còn là nền tảng để quản trị danh tiếng và niềm tin (Meriem Mechta và các cộng sự, 2024). Dịch vụ khách sạn không phải lúc nào cũng có thể hoàn hảo do mỗi khách sở hữu những sở thích và hành vi khác nhau và một cơ sở lưu trú không thể lúc nào cũng làm hài lòng 100% tệp khách hàng mà họ đón tiếp. Do đó, CRM đóng vai trò như là hệ thống "cảnh báo sớm" và "phục hồi dịch vụ" (Leroy Robinson và cộng sự, 2011). Nó cho phép nhà quản lý nắm bắt được những điểm chưa hài lòng của khách ngay từ khi họ còn đang lưu trú sớm nhất có thể để sửa chữa kịp thời. Khả năng dùng dữ liệu quá khứ để giải quyết xung đột hiện tại chính là cách CRM bảo vệ danh tiếng của khách sạn trước những yêu cầu ngày càng khắt khe của khách hàng.

Quản trị quan hệ khách hàng trong ngành kinh doanh lưu trú, đặc biệt là tại phân khúc khách sạn 5 sao, đã được giới học thuật quốc tế xác lập là một hệ thống lý thuyết đa chiều, chuyển biến mạnh mẽ từ việc quản lý giao dịch đơn thuần sang quản trị giá trị vòng đời khách hàng bền vững. Các nghiên cứu kinh điển như của Buttle (2009) và Payne & Frow (2005) đã đặt nền móng lý thuyết vững chắc khi định nghĩa CRM không chỉ là một công cụ phần mềm mà là một chiến lược kinh doanh tổng thể, tích hợp giữa quy trình, con người và công nghệ để kiến tạo giá trị cho khách hàng. Trong phân khúc lưu trú cao cấp, nghiên cứu của Sigala (2005) trên tạp chí *International Journal of Hospitality Management* đã đi sâu luận giải các chiến lược CRM dựa trên tri thức, khẳng định rằng khả năng "khai thác tri thức về khách hàng" là yếu tố then chốt để tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua việc cá nhân hóa dịch vụ ở mức độ cao. Các nghiên cứu quốc tế này chỉ rõ rằng các khách sạn hàng đầu thường áp dụng chiến lược "Cá nhân hóa dựa trên dữ liệu", nơi mọi thông tin từ sở thích phòng, thói quen ăn uống đến lịch sử phản hồi đều được hệ thống hóa để phục vụ cho các kịch bản "dịch vụ dự báo". Đồng thời, nghiên cứu của Rabah và cộng sự (2011) cũng chỉ ra một thực trạng quan trọng trong lý thuyết: có tới 43% định nghĩa coi CRM là chiến lược kinh doanh, trong khi 22% xác định đó là ứng dụng công nghệ, điều này buộc các nhà quản lý phải có cái nhìn đa chiều khi triển khai quy trình CRM gồm 3

bước: lập kế hoạch, thực hiện và đánh giá chất lượng để đảm bảo tính đồng bộ trên toàn hệ thống toàn cầu.



Hình 1.1: Mô hình CRM 5 bước của Payne & Frow (2005)

Tại Việt Nam, đặc biệt là tại các đô thị lớn như Hà Nội, các nghiên cứu chuyên sâu cấp luận án và đề tài khoa học đã bắt đầu bóc tách các lớp chiến lược CRM đặc thù trong môi trường kinh doanh nội địa đầy biến động. Luận án tiến sĩ của Bùi Thị Quỳnh Trang (2022) về "*Quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3-5 sao trên địa bàn Hà Nội*" đã cung cấp một cái nhìn chi tiết và thực chứng về các mô hình quản trị hiện nay. Nghiên cứu này chỉ ra rằng các khách sạn 5 sao thường áp dụng chiến lược "Tối ưu hóa điểm chạm", trong đó bộ phận quan hệ khách hàng đóng vai trò trung tâm trong việc điều phối thông tin xuyên suốt giữa các bộ phận từ Buồng phòng đến Lễ tân. Bên cạnh đó, nghiên cứu định lượng của Đinh Phi Hồ (2021) tại khách sạn REX đã luận giải thành công mối quan hệ tuyến tính dương giữa danh tiếng khách sạn và lòng trung thành, thông qua chiến lược "Định vị thương hiệu cảm xúc".

Tác giả nhấn mạnh rằng các yếu tố như "Thương hiệu Việt", "Giá trị khách hàng" và "Sự khơi dậy cảm xúc" là những biến số sống còn để các khách sạn nội địa cạnh tranh với khối quốc tế. Các công trình này cũng đề cập chi tiết đến việc sử dụng các phần mềm quản trị để thực hiện chiến lược phân đoạn khách hàng chiến lược, giúp khách sạn đưa ra các gói dịch vụ "may đo" phù hợp với từng nhóm khách doanh nhân hay khách nghỉ dưỡng, đồng thời nhấn mạnh vai trò của chiến lược Phục hồi dịch vụ— sử dụng lịch sử chăm sóc khách hàng để đưa ra phương án bồi hoàn chính xác nhằm xoay chuyển tâm lý khách hàng sau các sự cố không mong muốn, từ đó bảo vệ danh tiếng và tài sản khách hàng của doanh nghiệp.

1.1.2. Tổng quan các nghiên cứu về sự hài lòng và lòng trung thành của du khách đối với dịch vụ chăm sóc khách hàng ở các khách sạn 5 sao

Trên bình diện quốc tế, khái niệm sự hài lòng của khách hàng trong ngành lưu trú cao cấp đã được nghiên cứu sâu rộng thông qua lăng kính của mô hình Kỳ vọng – Xác nhận (dịch sang tiếng Anh là Expectancy-Disconfirmation Paradigm) của Oliver (1980). Các nghiên cứu kinh điển xác lập rằng sự hài lòng không chỉ là kết quả của việc đáp ứng các tiêu chuẩn vật lý, mà là sự phản hồi về mặt cảm xúc khi trải nghiệm thực tế vượt qua kỳ vọng ban đầu. Trong phân khúc siêu sang, các học giả như Kandampully (2000) và Ariffin (2012) nhấn mạnh rằng sự hài lòng được cấu thành từ hai yếu tố: sự hài lòng về chức năng (cơ sở vật chất, tiện nghi) và sự hài lòng về quan hệ (thái độ nhân viên, sự hiểu khách). Đặc biệt, nghiên cứu của Pizam và cộng sự. (2016) chỉ ra rằng trong môi trường 5 sao, các yếu tố mang tính vô hình như sự thấu cảm và khả năng dự báo nhu cầu của nhân viên có tác động mạnh mẽ hơn đến chỉ số hài lòng tổng thể so với các yếu tố hữu hình. Các nghiên cứu quốc tế cũng khẳng định xu hướng "Hài lòng dựa trên sự cá nhân hóa", nơi khách hàng cảm thấy thỏa mãn nhất khi họ được nhận diện như một cá nhân riêng biệt thay vì là một con số trong hệ thống.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về sự hài lòng trong khách sạn 5 sao thường tập trung vào việc định lượng hóa các thành phần của chất lượng dịch vụ tác động đến cảm xúc của du khách. Các nghiên cứu của 2 tác giả Đinh Phi Hổ (2021) và Bùi Thị

Quỳnh Trang (2022) cũng bổ sung rằng đối với phân khúc 5 sao tại các đô thị lớn như Hà Nội, sự hài lòng còn bị chi phối bởi khả năng kết nối giữa dịch vụ lưu trú và các trải nghiệm văn hóa địa phương. Tổng hòa các nghiên cứu trong nước cho thấy, chăm sóc khách hàng không chỉ là một công cụ hỗ trợ mà chính là nền tảng để duy trì chỉ số hài lòng thông qua việc cá nhân hóa các tương tác và quản trị phản hồi một cách tức thời. Khoảng trống mà các nghiên cứu trước đây đặt ra chính là việc làm sao để duy trì sự hài lòng ổn định khi kỳ vọng của khách hàng ngày càng gia tăng, đây chính là cơ sở để các nghiên cứu tiếp theo đi sâu vào việc giải mã kịch bản thực thi dịch vụ cá nhân hóa để biến sự hài lòng thành lòng trung thành vĩnh cửu. Theo đó, khách hàng tại các khách sạn thương hiệu quốc tế thường hài lòng vì quy trình chuẩn mực và sự chuyên nghiệp tuyệt đối, trong khi tại các khách sạn nội địa, sự hài lòng lại đến từ tính linh hoạt và bản sắc văn hóa bản địa. Các nghiên cứu trong nước cũng nhấn mạnh vai trò của CRM trong việc duy trì chỉ số hài lòng thông qua hệ thống hồi đáp khách hàng và quản trị phản hồi hiệu quả, coi đây giống như là chiếc phao cứu sinh để bảo vệ niềm tin của khách hàng.

1.1.3. Khoảng trống nghiên cứu

Hệ thống các nghiên cứu trong và ngoài nước đã xây dựng được một nền tảng lý thuyết và thực tiễn vô cùng vững chắc, làm rõ rằng quản trị quan hệ khách hàng không chỉ là một công cụ công nghệ mà là một chiến lược kinh doanh tích hợp đóng vai trò sống còn trong ngành khách sạn.

Mặc dù quản trị quan hệ khách hàng đã được thừa nhận là nhân tố then chốt quyết định sự thành bại của doanh nghiệp, song qua việc rà soát các tài liệu hệ thống, tác giả nhận thấy vẫn tồn tại một khoảng trống liên quan đến sự kết nối thực tế giữa quản trị quan hệ khách hàng với sự hài lòng và lòng trung thành trong phân khúc cơ sở lưu trú cao cấp. Hầu hết các công trình nghiên cứu thường tập trung vào việc định nghĩa quy trình triển khai hoặc đánh giá năng lực công nghệ của hệ thống chăm sóc khách hàng. Tuy nhiên, các nghiên cứu này đa số mới dừng lại ở mức độ mô tả thực trạng vận hành mà chưa đi sâu vào việc giải mã cơ chế tâm lý: Làm thế nào các kịch bản chăm sóc khách hàng cụ thể có thể chuyển hóa thành sự hài lòng và từ đó xây

dựng lòng trung thành bền vững đối với một thương hiệu khách sạn cao cấp và siêu cao cấp?

Đặc biệt, tại Việt Nam, một số nghiên cứu dù đã chứng minh được mối quan hệ giữa danh tiếng và lòng trung thành, nhưng vẫn chủ yếu dựa trên phương pháp định lượng diện rộng, chưa bóc tách được sự khác biệt về cảm xúc của khách hàng khi trải nghiệm các mô hình quản trị quan hệ khách hàng đối trọng. Khoảng trống lớn nhất hiện nay chính là thiếu các nghiên cứu đi sâu vào thực tiễn: Làm thế nào một khách sạn thương hiệu quốc tế với quy trình chuẩn mực toàn cầu và một khách sạn nội địa với sự linh hoạt cá nhân hóa có thể cùng đạt đến mục tiêu tối thượng là lòng trung thành của khách hàng. Việc thiếu vắng các nghiên cứu so sánh thực chứng về cách thức quản trị quan hệ khách hàng tác động đến chuỗi giá trị "Dịch vụ - Hải lòng - Trung thành" tại các khách sạn 5 sao cụ thể đã dẫn đến một sự đứt gãy trong lý luận quản trị: chúng ta biết quản trị quan hệ khách hàng quan trọng, nhưng chưa thực sự hiểu rõ kịch bản nào tạo nên sự hài lòng cao nhất cho tệp khách hàng trung lưu và thượng lưu. Chính vì vậy, luận văn này được thực hiện nhằm lấp đầy phần nào khoảng trống đó, tập trung luận giải cách thức mà nghệ thuật quản trị quan hệ khách hàng chạm đến cảm xúc để biến một khách hàng lưu trú đơn thuần trở thành một người ủng hộ thương hiệu một cách trung thành nhất.

1.2. Cơ sở lý luận

1.2.1. Dịch vụ khách hàng

“Không có khách hàng sẽ không có bất cứ công ty nào tồn tại” – đó là nhận định của nhà kinh tế nổi tiếng Erwin Frand (2008). Bất kỳ doanh nghiệp hoặc tổ chức nào cũng cần có khách hàng. Khách hàng là người mà chúng ta đã, đang hoặc sẽ cùng họ trao đổi giá trị. Họ có thể trao cho chúng ta một thứ gì đó (thông thường, nhưng không phải luôn luôn là tiền) để đổi lại một vài thứ khác thường là dịch vụ hoặc hàng hóa.

Theo tác giả Thu Phương (2006): “Khách hàng có thể là bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào tham gia vào kênh phân phối hay quyết định (không phải đối thủ cạnh tranh) mà hành động của họ có thể tác động đến việc mua sản phẩm hay dịch vụ của công ty”

Tác giả Nguyễn Xuân Quang (2005) thì cho rằng: “Khách hàng là tập hợp những người có nhu cầu hiện có và tiềm năng về sản phẩm của một công ty và họ có khả năng thanh toán cho nhu cầu đó”

Mặc dù có nhiều quan niệm khác nhau về khách hàng nhưng nhìn chung, khách hàng là tập hợp những cá nhân, nhóm người, hay tổ chức có nhu cầu và có khả năng chi trả cho việc sử dụng hàng hóa, dịch vụ và mong muốn được thỏa mãn nhu cầu đó của mình.

Khách hàng không phải là một tập thể chung chung mà là những “hồ sơ dữ liệu” riêng biệt. Quản trị quan hệ khách hàng giúp các khách sạn 5 sao chuyển dịch từ việc phục vụ đám đông sang phục vụ từng cá nhân, đảm bảo tính “may đo dịch vụ” vốn càng ngày càng được nhiều cơ sở sử dụng và áp dụng theo những cách rất riêng.

Có rất nhiều khái niệm, định nghĩa về dịch vụ có thể được kể đến, theo Từ điển Tiếng Việt: Dịch vụ là công việc phục vụ trực tiếp cho những nhu cầu nhất định của số đông, có tổ chức và được trả công [25, tr. 256].

Theo Kotler và Armstrong (2004), dịch vụ là những hoạt động hay lợi ích mà doanh nghiệp có thể cống hiến cho khách hàng nhằm thiết lập, củng cố, mở rộng những quan hệ và hợp tác lâu dài với khách hàng. Philip Kotler và Kellers (2006) định nghĩa: “Dịch vụ là một hoạt động hay lợi ích cung ứng nhằm để trao đổi, chủ yếu là vô hình và không dẫn đến việc chuyển quyền sở hữu. Việc thực hiện dịch vụ có thể gắn liền hoặc không gắn liền với sản phẩm vật chất”. Dịch vụ là các hoạt động kinh tế tạo ra giá trị và cung ứng lợi ích cho các khách hàng tại một thời gian và địa điểm xác định và kết quả là đem lại những thay đổi mong muốn cho người thụ hưởng dịch vụ. (Lovelock, C & Wright, 2001)

Theo những định nghĩa trên, ta có thể chốt lại, dịch vụ là những hoạt động kinh tế được một bên chào bán cho bên kia đem lại những kết quả mong muốn cho bản thân người nhận hoặc cho những vật, những tài sản của chủ sử dụng. Các khách hàng mua dịch vụ mong muốn đạt được lợi ích/giá trị từ việc tiếp cận với lao động, những kỹ năng chuyên nghiệp, cơ sở vật chất, mạng lưới, hệ thống và các vật dụng, nhưng thường không nắm quyền sở hữu với bất cứ thành phần vật chất nào có liên quan

Các loại dịch vụ trong khách sạn có thể được đề cập như sau:

- ✓ Dịch vụ lưu trú: là dịch vụ cho thuê buồng ngủ cùng các vật dụng trong phòng cho khách trong thời gian khách lưu lại khách sạn tạm thời
- ✓ Dịch vụ ăn uống: là dịch vụ bán và phục vụ nhu cầu tiêu dùng đồ ăn, đồ uống và cung cấp các dịch vụ khác nhằm thỏa mãn nhu cầu về ăn uống và giải trí tại các nhà hàng của khách sạn
- ✓ Dịch vụ bổ sung: là các dịch vụ khác ngoài hai dịch vụ trên nhằm thỏa mãn các nhu cầu thứ yếu trong thời gian khách lưu trú trong khách sạn, bên cạnh các nhu cầu cốt lõi là ăn, ngủ, nghỉ.

Dịch vụ khách hàng, theo tác giả Nguyễn Thị Mai Lan (2018) là toàn bộ các hoạt động được cung cấp bởi doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu và mong muốn của khách hàng, từ đó tạo ra sự hài lòng cho khách hàng. Dịch vụ khách hàng không chỉ là một phần của quy trình bán hàng, mà còn là yếu tố quyết định trong việc duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Turban và các cộng sự (2002) tiếp cận dịch vụ khách hàng dưới góc độ hỗ trợ và giải quyết vấn đề như sau: "Dịch vụ khách hàng là một loạt các hoạt động được thiết kế để nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng – nghĩa là tạo ra cảm giác rằng một sản phẩm hoặc dịch vụ đã đáp ứng được kỳ vọng của họ. Nó bao gồm các hoạt động trước, trong và sau khi mua hàng nhằm tối ưu hóa trải nghiệm sử dụng." (Nguồn: Turban, E., et al. (2002). *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. Prentice Hall.)

Tác giả Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., và Berry, L.L. với nghiên cứu năm 1990. "Cung ứng chất lượng dịch vụ: Cân bằng giữa cảm nhận và kỳ vọng của khách hàng." thì lại cho rằng dịch vụ khách hàng là việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng trước, trong và sau khi mua hàng. Dịch vụ khách hàng tốt có thể biến những người mua tiềm năng thành khách hàng trung thành. Nó bao gồm một loạt các hành động như trả lời các câu hỏi, đưa ra giải pháp, và duy trì sự hài lòng của khách hàng xuyên suốt hành trình của họ.

Tựu chung lại, dịch vụ khách hàng là một tập hợp các hoạt động và hành động của doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng, trước, trong và sau khi mua sản phẩm hoặc sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp đó. Mục tiêu của dịch vụ khách hàng hướng đến việc xây dựng và duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng thông qua việc cung cấp trải nghiệm cá nhân hóa, giải quyết nhanh chóng các yêu cầu và thắc mắc của khách hàng, cũng như đảm bảo sự hài lòng và duy trì lòng trung thành của họ xuyên suốt quá trình sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ. Dịch vụ khách hàng tốt không chỉ giúp biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng trung thành, mà còn góp phần gia tăng giá trị và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Một dịch vụ khách hàng xuất sắc trong phân khúc khách sạn 5 sao phải là dịch vụ chủ động) – tức là nhân viên biết khách cần gì trước khi khách lên tiếng, nhờ vào dữ liệu lịch sử từ công tác quản trị quan hệ khách hàng, được phát hiện, rút kinh nghiệm và lưu lại qua các nhân viên kỳ cựu, đặc biệt là hệ thống quản trị khách sạn.

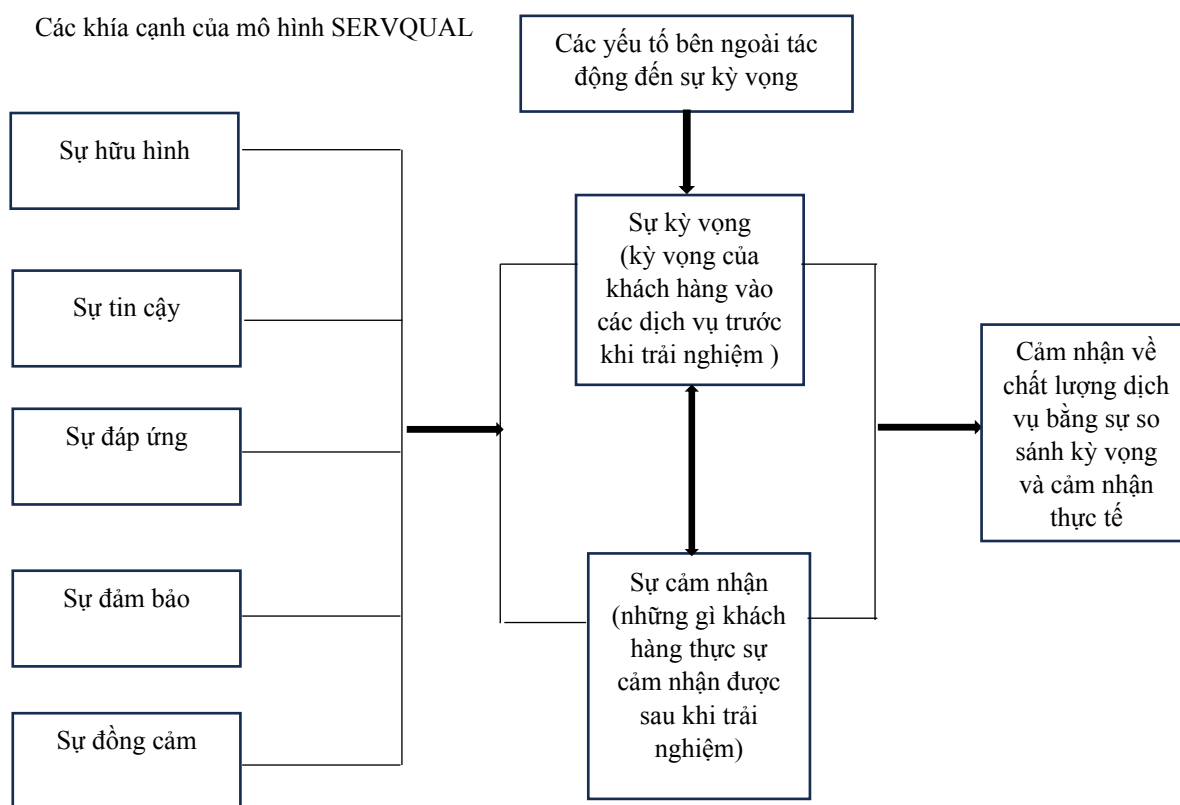
Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt của ngành khách sạn tại Hà Nội, việc hiểu rõ bản chất của khách hàng và đặc thù của dịch vụ là tiền đề quan trọng để xây dựng chiến lược quản trị hiệu quả. Khách hàng tại các cơ sở lưu trú 5 sao không chỉ tìm kiếm một nơi nghỉ ngơi hữu hình mà họ đang chi trả cho một dịch vụ mang tính trải nghiệm và cảm xúc cao, vì bản chất là những dịch vụ hữu hình này thì bất cứ khách sạn 5 sao nào cũng có thể cung cấp, nhưng các chi tiết về điểm chạm, từ khi khách hàng gọi điện đến tổng đài khách sạn, đến lưu trú và sau khi rời đi, chưa kể là các điểm chạm về cách bài trí, mùi hương,... Do đó, dịch vụ khách hàng không còn đơn thuần là các thao tác nghiệp vụ, mà trở thành quá trình chuyên hóa tri thức từ hệ thống quản trị quan hệ khách hàng thành những hành động chăm sóc cá nhân hóa tại mọi điểm chạm. Sự gắn kết giữa ba yếu tố này chính là nền tảng để khách sạn thu hẹp khoảng cách giữa kỳ vọng và cảm nhận, từ đó tạo ra sự hài lòng và lòng trung thành bền vững.

1.2.2. Quản trị quan hệ khách hàng

Trong lý thuyết quản trị hiện đại, khái niệm 'Quan hệ khách hàng' đã được nhiều học giả tiếp cận dưới các góc độ khác nhau. Theo Philip Kotler (2012), quan

hệ khách hàng được hiểu là một tiến trình chiến lược nhằm xây dựng giá trị và sự hài lòng vượt trội. Trong khi đó, Buttle & Maklan (2015) lại nhấn mạnh vào bản chất của sự tương tác và gắn kết cảm xúc dựa trên niềm tin. Tổng hợp các quan điểm trên, có thể hiểu quan hệ khách hàng trong ngành khách sạn 5 sao là sự thiết lập mối liên kết bền chặt giữa cơ sở lưu trú và du khách, thông qua việc quản trị mọi điểm chạm dịch vụ để đạt được sự cam kết lâu dài từ phía khách hàng.

Từ các khái niệm trên, có thể định nghĩa quan hệ khách hàng là một quá trình dài hạn và liên tục giữa doanh nghiệp và khách hàng, trong đó doanh nghiệp thực hiện các hoạt động xây dựng, duy trì và nâng cao mối quan hệ với khách hàng nhằm thỏa mãn nhu cầu và kỳ vọng của họ. Quan hệ khách hàng không chỉ bao gồm việc cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ mà còn là sự tương tác liên tục để tạo ra giá trị cho cả hai bên. Quan hệ này đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường sự hài lòng, lòng trung thành và sự quay lại của khách hàng, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh và sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp.



Hình 1.2: Đo lường chất lượng dịch vụ bằng mô hình SERVQUAL

(Nguồn: (Kumar và cộng sự, 2009)

Theo Francis Buttle (2009) định nghĩa “Quản trị quan hệ khách hàng” (CRM – Customer Relationship Management) là một thuật ngữ trong ngành công nghiệp thông tin, chỉ các phương pháp, phần mềm và khả năng trên Internet nhằm hỗ trợ doanh nghiệp quản lý mối quan hệ với khách hàng một cách hệ thống và có tổ chức. Quản trị quan hệ khách hàng được hiểu là quá trình quản lý toàn diện các khía cạnh tương tác mà doanh nghiệp có với khách hàng, bao gồm việc tìm kiếm khách hàng tiềm năng, bán hàng, và cung cấp dịch vụ hậu mãi.

Cho đến nay, các nhà nghiên cứu và quản trị đã chỉ ra các quan điểm quản trị quan hệ khách hàng từ nhiều cách tiếp cận khác nhau. Qua quá trình tổng quan nghiên cứu, các nhà nghiên cứu Zablah, Bellenger và Johnston (2004), Rabah và cộng sự (2011) đã tập trung vào ba quan điểm chính là công nghệ, quy trình và chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, bản chất của quản trị quan hệ khách hàng là định hướng khách hàng, hướng mọi hoạt động của doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm. Do vậy, khái

niệm quản trị quan hệ khách hàng là một chiến lược kinh doanh định hướng khách hàng được đánh giá là toàn diện, đầy đủ nhất. Với phạm vi nghiên cứu của bài viết, định nghĩa quản trị quan hệ khách hàng được hiểu như sau: “Quản trị quan hệ khách hàng là một quá trình quản trị tích hợp quy trình, con người và công nghệ để hiểu khách hàng của doanh nghiệp, nâng cao giá trị của các bên liên quan, mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp và tối đa hóa lòng trung thành của khách hàng”. Dựa trên các học thuyết kinh điển về quản trị dịch vụ (như của Zeithaml, Parasuraman & Berry) và các nghiên cứu chuyên sâu trong ngành khách sạn, dịch vụ khách hàng sở hữu 4 đặc điểm cốt lõi (thường được gọi là đặc tính IHIP):

- ✓ **Intangibility (Tính vô hình):** Dịch vụ không thể nhìn thấy, nếm, cảm nhận hay nghe thấy trước khi mua. Khách hàng khó có thể đánh giá được chất lượng trước khi trải nghiệm.
- ✓ **Heterogeneity/Variability (Tính không đồng nhất):** Chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào người thực hiện, thời gian, địa điểm và cách thức thực hiện. Rất khó để chuẩn hóa chất lượng hoàn toàn.
- ✓ **Inseparability (Tính không thể tách rời):** Dịch vụ được sản xuất và tiêu dùng đồng thời. Khách hàng và nhà cung cấp thường tham gia vào quá trình tạo ra dịch vụ.
- ✓ **Perishability (Tính không thể lưu trữ):** Dịch vụ không thể tồn kho, lưu giữ để bán sau. Nếu không sử dụng, dịch vụ sẽ mất đi (ví dụ: ghế trống trên máy

Chính vì dịch vụ có tính vô hình và biến thiên cao, các cơ sở lưu trú, đặc biệt là các cơ sở lưu trú cao cấp buộc phải sử dụng quản trị quan hệ khách hàng như một công cụ để kiểm soát chất lượng. Quản trị quan hệ khách hàng giúp lưu trữ 'tri thức khách hàng' để khắc phục tính biến thiên giữa các nhân viên, đặc biệt là trong một ngành luôn tồn tại nhiều biến động như ngành khách sạn, đồng thời dùng các hành động cá nhân hóa để 'hữu hình hóa' giá trị dịch vụ trong tâm trí khách hàng, từ đó tạo ra sự hài lòng và lòng trung thành bền vững.

1.2.3. Sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng

Theo Oliver (1980), sự hài lòng là phản ứng về mặt tình cảm của khách hàng liên quan đến sự khác biệt giữa mong đợi trước khi sử dụng và cảm nhận nó sau khi sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ. Tse & Wilton (1983) xác định ba tiền đề của sự hài lòng: Kỳ vọng của khách hàng, hoặc mong đợi dự kiến;

Theo Kotler và Keller (2006), sự hài lòng là mức độ trạng thái cảm giác của một người bắt nguồn từ việc so sánh nhận thức về một sản phẩm so với mong đợi của người đó. Còn theo Zeithaml and Bitner (2000), sự hài lòng của khách hàng là sự đánh giá của khách hàng về một sản phẩm hay một dịch vụ đã đáp ứng được nhu cầu và mong đợi của họ. Oliver và Bearden (1995) thì lại cho rằng sự hài lòng của khách hàng là một nhiệm vụ của doanh nghiệp thể hiện qua mối quan hệ giữa những giá trị của sản phẩm, dịch vụ đó so với những mong đợi trước đó của khách hàng về chúng.

Tựu chung lại, sự hài lòng của khách hàng là trạng thái cảm xúc tích cực của du khách phát sinh khi kết quả trải nghiệm thực tế tại khách sạn đáp ứng hoặc vượt qua những kỳ vọng đã thiết lập trước đó. Trong phân khúc 5 sao, sự hài lòng không chỉ dừng lại ở việc thỏa mãn các nhu cầu chức năng cơ bản mà còn là sự thăng hoa về cảm xúc khi khách hàng cảm thấy các giá trị cá nhân của mình được tôn trọng và nhận diện thông qua các nỗ lực cá nhân hóa từ hệ thống chăm sóc khách hàng.

Trong khoa học quản trị dịch vụ và marketing, đây chính là Mô hình Xác nhận kỳ vọng, công cụ kinh điển để định lượng hóa sự hài lòng của khách hàng.

Công thức này được giải thích cụ thể như sau: $S = P - E$. Trong đó:

- **S (Satisfaction):** Sự hài lòng của khách hàng.
- **P (Perception):** Sự cảm nhận của khách hàng về dịch vụ thực tế đã trải nghiệm.
- **E (Expectation):** Kỳ vọng của khách hàng về dịch vụ trước khi sử dụng.

Thông qua công thức trên về sự hài lòng và đặt vào vai trò của quản trị quan hệ khách hàng, ta có thể thấy: quản trị quan hệ khách hàng giúp khách sạn hiểu rõ "ngưỡng kỳ vọng" của từng khách hàng dựa trên lịch sử lưu trú. Nếu một vị khách từng ở những phòng Suite đẳng cấp nhất thế giới, phần E của họ sẽ cực cao, nhân viên

biết điều đó và sẽ dựa vào để chuẩn bị tâm thế phục vụ tương xứng. Các điểm chạm bất ngờ trong chiến lược quản trị quan hệ khách hàng sẽ giúp phần P vượt trội so với phần E, ngoài ra một chiến lược quản trị quan hệ khách hàng đỉnh cao còn giúp giảm thiểu sai sót vận hành, đảm bảo phần P rơi xuống thấp hơn E ít nhất có thể.

Lòng trung thành của khách hàng, được định nghĩa là “Một cam kết sâu sắc về việc mua lặp lại một sản phẩm ưa thích trong tương lai, bất chấp những ảnh hưởng tình huống và nỗ lực Marketing có khả năng gây ra chuyển đổi hành vi” (Oliver, 1997). Trong các nghiên cứu liên quan, lòng trung thành của khách hàng chủ yếu được nhìn nhận dưới ba góc độ chính: thái độ, hành vi, cả thái độ lẫn hành vi (Fullerton, 2005; Jones & Taylor, 2007; B)

Về mối quan hệ giữa giá trị cảm nhận với sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng Nhiều nghiên cứu đã được thực hiện để chứng minh mối quan hệ giữa giá trị cảm nhận, sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng. Mặc dù có mối quan hệ trực tiếp giữa giá trị cảm nhận và sự hài lòng của khách hàng, nhưng cũng có mối quan hệ giữa giá trị cảm nhận và lòng trung thành một cách trực tiếp hoặc thông qua sự hài lòng (Patterson & Spreng, 1997; Gallarza & Gil Saura, 2006; Lee & cộng sự, 2007; Ryu & cộng sự, 2010; Ryu & cộng sự, 2012; Ha & Jang, 2010; Hanzae & Khonsari, 2011; Durna & cộng sự, 2015).

Nhìn chung, lòng trung thành của khách hàng là sự cam kết sâu sắc của người tiêu dùng đối với một thương hiệu, sản phẩm hoặc dịch vụ, thể hiện qua việc duy trì hành vi mua lại hoặc lưu trú lặp đi lặp lại trong tương lai, bất chấp những ảnh hưởng từ tình huống và các nỗ lực chiếm lĩnh thị trường của các đối thủ cạnh tranh.

Đặt trong bối cảnh khách sạn, đặc biệt là các khách sạn cao cấp, lòng trung thành của khách hàng về mặt hành vi có thể giúp các khách sạn liên tục có được nguồn doanh thu ổn định. Về mặt thái độ và cảm xúc, lòng trung thành có thể giúp các khách sạn tiết kiệm được một khoản chi phí không nhỏ để chiếm lĩnh thị trường, quảng bá hình ảnh và thậm chí được chính các khách hàng đó bảo vệ.

Sự hài lòng được coi là "tiền đề", là điều kiện cần nhưng chưa phải là đủ nếu như sự hài lòng này không được lặp lại nhiều lần, vì để đạt được kết quả là lòng

trung thành thì một chuỗi hài lòng được duy trì bền vững mới là công thức chiến thắng. Nếu như sự hài lòng của khách hàng chỉ được thể hiện ở một cơ số ít lần, khách hàng hoàn toàn vẫn có thể chuyển hướng nếu như nhận được một giá trị mà họ thấy là tốt hơn.

Tóm lại, sự hài lòng và lòng trung thành có mối quan hệ qua lại chặt chẽ, trong đó sự hài lòng đóng vai trò là nền tảng cảm xúc và lòng trung thành là đích đến chiến lược. Trong bối cảnh các khách sạn cao cấp tại Hà Nội nói riêng và Việt Nam nói chung, quản trị quan hệ khách hàng đóng vai trò là 'chất xúc tác' để duy trì sự hài lòng ổn định tại mọi điểm chạm. Khi sự hài lòng đạt đến ngưỡng 'thăng hoa' nhờ các nỗ lực mang tính cá nhân hóa, nó sẽ chuyển hóa thành lòng trung thành bền vững – một rào cản vô hình nhưng mạnh mẽ ngăn chặn sự xâm nhập của các đối thủ cạnh tranh và đảm bảo giá trị vòng đời khách hàng tối ưu cho các khách sạn 5 sao nói riêng và các cơ sở lưu trú nói chung.

1.2.4. Khách sạn 5 sao

Khách sạn là loại hình lưu trú du lịch phổ biến nhất hiện nay, bởi dù đi du lịch dưới hình thức nào thì con người ta cũng cần chỗ nghỉ ngơi, ăn uống. Sự phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn kéo theo sự ra đời của nhiều loại hình khách sạn khác nhau. Và mỗi một thời kỳ phát triển, mỗi quốc gia lại đưa ra các khái niệm với các điều kiện riêng của mình để định nghĩa thuật ngữ này.

Từ “khách sạn” (hotel) có nguồn gốc từ tiếng Pháp, và được định nghĩa như sau: “Khách sạn là một cơ sở lưu trú được xếp hạng, có các buồng và căn hộ với các trang thiết bị tiện nghi nhằm thỏa mãn nhu cầu nghỉ ngơi tạm thời của khách trong một khoảng thời gian nhất định (có thể là hàng tuần hoặc hàng tháng) và có thể có nhà hàng. Khách sạn có thể hoạt động quanh năm hoặc theo mùa”.

Tại Việt Nam, theo Thông tư số 01/202/TT – TCDL ngày 27/04/2001 của Tổng cục Du lịch (hiện tại là Cục du lịch Quốc gia Việt Nam) về hướng dẫn thực hiện Nghị định số 39/2000/NĐ – CP của Chính phủ về CSLT du lịch ghi rõ: “Khách sạn (hotel) là công trình kiến trúc được xây dựng độc lập, có quy mô từ 10 buồng ngủ trở

lên, đảm bảo chất lượng về cơ sở vật chất, trang thiết bị, dịch vụ cần thiết phục vụ khách du lịch” [7, tr. 43]

Theo TCVN 4391: 2009: “Khách sạn (hotel) là cơ sở lưu trú du lịch có quy mô từ 10 buồng ngủ trở lên, đảm bảo chất lượng về cơ sở vật chất, trang thiết bị và dịch vụ cần thiết phục vụ khách” [2, tr.5].

Xuất phát từ những tiếp cận trên, có thể hiểu khách sạn là cơ sở kinh doanh lưu trú phổ biến, đảm bảo chất lượng và tiện nghi cần thiết phục vụ kinh doanh lưu trú, đáp ứng một số yêu cầu về nghỉ ngơi, ăn uống, vui chơi giải trí và các dịch vụ khác trong suốt thời gian khách lưu trú tại khách sạn, phù hợp với động cơ, mục đích chuyến đi.

Theo Tổ chức Du lịch thế giới - World Tourism Organization – Khách sạn 5 sao là khách sạn hạng cao cấp cung cấp các dịch vụ, sự xa xỉ và các tiện nghi ở mức cao nhất. Nó cung cấp một loạt các tiện ích như nhà hàng cao cấp, spa, dịch vụ concierge, dịch vụ phòng 24 giờ và các dịch vụ độc quyền khác. Các khách sạn này tuân thủ các tiêu chuẩn nghiêm ngặt về vệ sinh, an toàn và sự thoải mái, và thường phục vụ cho các cá nhân có giá trị tài sản ròng cao, đảm bảo mang lại trải nghiệm khách hàng cá nhân hóa và xuất sắc

Khách sạn 5 sao là cơ sở lưu trú du lịch có quy mô từ 100 buồng phòng trở lên, có cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại, tiện nghi cao cấp; cung cấp các dịch vụ chất lượng cao, đa dạng và hoàn hảo, đáp ứng được mọi nhu cầu nghỉ ngơi, giải trí, làm việc của khách du lịch trong nước và quốc tế." (Nguồn: *Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng, TCVN 4391:2015 về Khách sạn - Xếp hạng*).

Khách sạn 5 sao là những cơ sở lưu trú sang trọng bậc nhất nơi cung cấp các tiêu chuẩn phục vụ cao nhất với sự chú trọng đặc biệt vào từng cá nhân khách hàng. Đặc trưng của loại hình này là sự tinh tế trong giao tiếp, khả năng đáp ứng các yêu cầu phức tạp và tạo ra một không gian sống đẳng cấp, biệt lập cho du khách." (Nguồn: Medlik, S. (2003). *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*. Butterworth-Heinemann).

Khách sạn 5 sao là loại hình cơ sở lưu trú cao cấp nhất, không chỉ được xác lập bởi quy mô kiến trúc đồ sộ và trang thiết bị hiện đại theo tiêu chuẩn quốc gia, mà còn bởi khả năng cung cấp những trải nghiệm dịch vụ tinh tế, mang tính cá nhân hóa sâu sắc. Tại đây, sự hài lòng của khách hàng không chỉ đến từ sự tiện nghi hữu hình mà còn đến từ cảm giác được tôn trọng, nhận diện và phục vụ vượt mong đợi. Do đó, quản trị khách sạn 5 sao thực chất là quản trị sự hoàn hảo tại mọi điểm chạm, nơi các hệ thống như quản trị quan hệ khách hàng đóng vai trò là nền tảng cốt lõi để duy trì đẳng cấp và uy tín thương hiệu

Với số lượng khách sạn đạt chuẩn 5 sao ngày càng dày đặc tại Hà Nội nói riêng và Việt Nam nói chung, thì sự khác biệt để cạnh tranh nằm ở chất lượng dịch vụ hoàn hảo, không có sai sót và đánh mạnh vào cảm xúc của khách hàng – đây là nơi mà quản trị quan hệ khách hàng có đất diễn nhiều nhất, có tỉ lệ quyết định cao nhất vào sự thành bại trong công tác vận hành của một khách sạn 5 sao hàng ngày. Khách hàng khi trả số tiền lớn khi lưu trú tại các cơ sở 5 sao thì sự mong đợi của họ không dừng lại ở những gì họ đã mừng tượng trước mà còn nằm ở những bất ngờ không thể dự đoán trước.

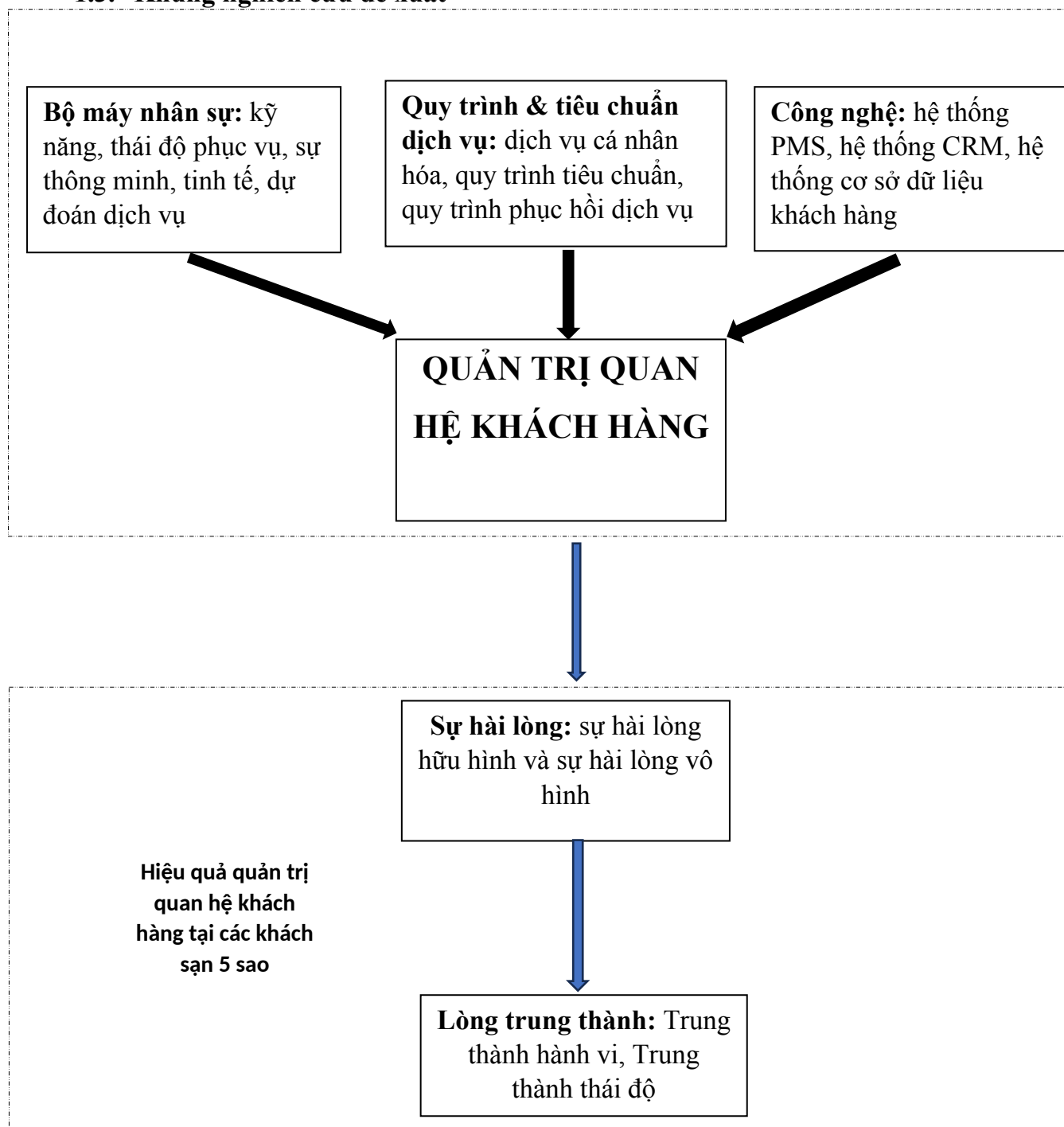
1.2.5. Quản trị quan hệ khách hàng trong khách sạn 5 sao

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

Mối quan hệ giữa Quản trị quan hệ khách hàng, sự hài lòng và lòng trung thành được xác lập dựa trên một chuỗi giá trị nhân quả khép kín. Theo đó, quản trị quan hệ khách hàng đóng vai trò là nền tảng khởi đầu, cung cấp các nguồn lực về công nghệ, quy trình và con người để nhận diện và đáp ứng các nhu cầu cá biệt của khách hàng. Quá trình thực thi chiến lược quản trị này trực tiếp tạo ra các trải nghiệm khách hàng

tích cực tại mọi điểm chạm, từ đó dẫn đến Sự hài lòng khi các giá trị dịch vụ nhận được vượt qua kỳ vọng ban đầu. Sự hài lòng tích lũy qua thời gian, kết hợp với sự gắn kết cảm xúc sâu sắc thông qua các nỗ lực cá nhân hóa của hệ thống chăm sóc khách hàng, sẽ chuyển hóa thành lòng trung thành bền vững – trạng thái mà khách hàng không chỉ ưu tiên quay lại mà còn trở thành những người ủng hộ nhiệt thành cho thương hiệu. Như vậy, quản trị quan hệ khách hàng chính là động cơ vận hành, còn sự hài lòng và lòng trung thành chính là thước đo phản ánh hiệu quả cuối cùng của chiến lược quản trị quan hệ khách hàng. Trong phân khúc khách sạn 5 sao, các tác giả như Sigala (2005) hay Mohamed & Rashid (2012) nhấn mạnh rằng quản trị quan hệ khách hàng đóng vai trò quyết định trong việc cá nhân hóa dịch vụ— yếu tố cốt lõi để tạo ra sự hài lòng vượt trội trong môi trường dịch vụ hạng sang. Bước sang kỷ nguyên số, các công trình nghiên cứu hiện đại của Chathoth và cộng sự (2014) về "Đồng kiến tạo giá trị" và Sigala (2018) về ứng dụng dữ liệu lớn đã chỉ ra rằng quản trị quan hệ khách hàng trong khách sạn 5 sao đang tiến hóa thành quản trị trải nghiệm khách hàng. Các học giả quốc tế đồng thuận rằng, đối với các thương hiệu lưu trú xa hoa, hiệu quả của quản trị quan hệ khách hàng không chỉ đo lường bằng hiệu quả tài chính ngắn hạn, mà quan trọng hơn là khả năng chuyển hóa các tương tác dịch vụ thành sự gắn kết cảm xúc và lòng trung thành bền vững của khách hàng.

1.3. Khung nghiên cứu đề xuất



Hình 1.3: Khung nghiên cứu đề xuất cho luận văn

Trên cơ sở tổng quan lý thuyết về quản trị quan hệ khách hàng, sự hài lòng và lòng trung thành, tác giả xây dựng Khung nghiên cứu đề xuất như hình 1.3. Mô hình

này xác lập mối quan hệ nhân quả, trong đó 3 trụ cột (bao gồm con người, quy trình, công nghệ) tác động đến lòng trung thành thông qua sự hài lòng của khách hàng. Trong đó, ba trụ cột cốt lõi của quản trị quan hệ khách hàng được vận hành như sau: công nghệ đóng vai trò là nền tảng nhận diện, quy trình là chuẩn mực thực thi và con người là nhân tố cá nhân hóa. Sự giao thoa của ba trụ cột này tập trung tối ưu hóa các điểm chạm trên hành trình của khách hàng, từ đó tạo ra những trải nghiệm vượt trội và giàu cảm xúc. Chính những trải nghiệm tích cực này là tác nhân trực tiếp dẫn đến sự hài lòng, làm tiền đề vững chắc để xây dựng lòng trung thành bền vững của khách hàng đối với các khách sạn 5 sao.

Cần lưu ý rằng, mặc dù khung phân tích đề xuất thiết lập một mô hình lý thuyết nhân quả nối tiếp giữa các thành phần. Tuy vậy, tác giả không tập trung vào mục tiêu lượng hóa các hệ số tác động thông qua các mô hình kiểm định thống kê đa biến chuyên sâu (như phân tích hồi quy bội hay mô hình cấu trúc tuyến tính), thay vào đó, tác giả lựa chọn tiếp cận bối cảnh nghiên cứu bằng các phương pháp phân tích định tính chuyên sâu. Lựa chọn này hoàn toàn đảm bảo tính khoa học và giá trị đóng góp thực tiễn cho công tác quản trị quan hệ khách hàng của các nhân sự làm nghề bởi ở phân khúc khách sạn 5 sao tồn tại đặc thù rất lớn về tính vô hình và cá nhân hóa cảm xúc, nơi các biến số hành vi (như sự tinh tế, lòng hiếu khách hay bản sắc văn hóa) cần được bóc tách và diễn giải sâu sắc về mặt bản chất thực tại thông qua dữ liệu mô tả và quan sát tham dự thay vì được diễn giải bằng các mô hình lượng hóa bằng các dữ liệu thống kê. Vì vậy, cách tiếp cận này vừa phù hợp với mục tiêu nghiên cứu của đề tài, vừa đảm bảo tính logic xuyên suốt từ cơ sở lý thuyết, khung nghiên cứu đề xuất đến kết quả thực tế được tác giả ghi nhận và tổng hợp.

Khung nghiên cứu này sẽ làm nền tảng để tác giả phân tích thực trạng Quản trị khách hàng tại hai trường hợp nghiên cứu điển hình là Sofitel Legend Metropole Hà Nội và Apricot Hà Nội và đánh giá hiệu quả của nó thông qua sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng sử dụng dịch vụ tại đây. Kết quả đánh giá giúp đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn 5 sao tại Hà Nội.

Tiểu kết chương 1

Chương mở đầu đã xác lập cơ sở lý luận và thực tiễn vững chắc cho luận văn thông qua việc đưa ra các lý thuyết chứng minh sự chuyển dịch tất yếu từ mô hình kinh doanh truyền thống – một mô hình gần như chỉ tập trung vào sản phẩm sang chiến lược "lấy khách hàng làm trung tâm" trong phân khúc khách sạn 5 sao tại Hà Nội. Trong bối cảnh chuyển đổi số và sự cạnh tranh khốc liệt giữa các thương hiệu quốc tế với thương hiệu bản địa tư nhân, quản trị quan hệ khách hàng được tái định nghĩa là một hệ sinh thái tích hợp giữa công nghệ, quy trình và con người nhằm tối ưu hóa giá trị vòng đời của khách hàng. Sự hiện diện và tầm quan trọng của quản trị quan hệ khách hàng ngày càng được thể hiện rõ nét trong bối cảnh cạnh tranh gắt gao giữa các cơ sở lưu trú như hiện nay. Bằng việc rà soát hệ thống học thuật, nghiên cứu đã nhận diện "khoảng trống" quan trọng: các phân tích đa chiều kết nối trực tiếp giữa chiến lược quản trị quan hệ khách hàng tổng thể với sự hài lòng về mặt cảm xúc và lòng trung thành bền vững trong môi trường giàu tính lịch sử và di sản của Thủ đô Hà Nội hiện đã phần nào đó thể hiện nhưng chưa thực sự rõ nét. Từ đó, luận văn xác lập nhiệm vụ là giải mã mối quan hệ giữa hiệu quả thực thi chiến lược quản trị quan hệ khách hàng, sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, đồng thời đi sâu vào việc phân tích văn hóa dịch vụ của cơ sở lưu trú. Những lập luận này không chỉ khẳng định tính cấp thiết về mặt khoa học mà còn cung cấp căn cứ thực tiễn để các nhà quản trị nhận diện được các nguyên nhân cốt lõi, phân bổ nguồn lực và không ngừng đổi mới, sáng tạo chiến lược chăm sóc khách hàng cho doanh nghiệp, góp phần nâng tầm năng lực cạnh tranh cho ngành dịch vụ lưu trú cao cấp tại Hà Nội trong kỷ nguyên ưa trải nghiệm. Đây chính là tiền đề quan trọng để nghiên cứu bước sang giai đoạn xây dựng mô hình và triển khai các phương pháp thực địa tại các khách sạn tiêu biểu.

CHƯƠNG 2.

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA CÁC KHÁCH SẠN 5 SAO TẠI HÀ NỘI THÔNG QUA NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP KHÁCH SẠN SOFITEL LEGEND METROPOLE HANOI & APRICOT HANOI

2.

2.1. Tổng quan các khách sạn 5 sao tại Hà Nội

2.1.1. Thực trạng số lượng và sự phân hóa thương hiệu

Tính đến giai đoạn 2025-2026, thị trường lưu trú cao cấp tại Thủ đô Hà Nội đã có những bước tiến vượt bậc cả về quy mô lẫn chất lượng, hiện có gần 30 khách sạn và khu căn hộ hạng sang đạt chuẩn năm sao theo *Tiêu chuẩn Quốc gia TCVN 4391:2015 về Khách sạn*, tập trung chủ yếu tại những quận trung tâm như Hoàn Kiếm, Ba Đình, Tây Hồ và Cầu Giấy. Sự xuất hiện của các cơ sở lưu trú đạt chuẩn 5 sao ngày càng nhiều và đa dạng, không chỉ phản ánh vị thế trung tâm kinh tế - chính trị của Hà Nội mà còn cho thấy sức hút mạnh mẽ đối với dòng khách chi tiêu cao đến rất cao.

Thị trường khách sạn 5 sao tại Hà Nội hiện nay được chia thành hai nhóm thương hiệu chính với những đặc trưng riêng biệt:

- Nhóm thương hiệu Quốc tế: Chiếm ưu thế về số lượng và thâm niên, với sự hiện diện của các tập đoàn quản lý khách sạn hàng đầu thế giới như Accor với các thương hiệu (Sofitel Legend, Fairmont, Pullman, Novotel, Grand Mercure), Marriott International (JW Marriott, Sheraton), IHG Hotels & Resorts (InterContinental), Ascott (Oakwood, Ascott, Fraser, Grand Somerset),... và sắp tới là các thương hiệu khách sạn siêu sang như Four Seasons, Waldorf Astoria. Đặc điểm của nhóm thương hiệu này là quy trình vận hành & quản trị quan hệ khách hàng dựa trên các bộ tiêu chuẩn toàn cầu được kiểm soát nghiêm ngặt, hệ thống quản trị dữ liệu khách hàng tập trung và mạng lưới hội viên rộng khắp trên toàn thế giới.
- Nhóm thương hiệu Nội địa: thuộc các công ty tư nhân tại Việt Nam. Dù chiếm số lượng khiêm tốn hơn, nhưng các khách sạn này đang tạo nên dấu ấn riêng

nờ khả năng linh hoạt và sự am hiểu tường tận về văn hóa địa phương. Một số đại diện sáng giá có Apricot Hotel, Elegant Suites Westlake hay The Five Residence Hanoi. Nhóm này thường không bị gò bó bởi các quy tắc cứng nhắc của tập đoàn quốc tế, cho phép họ thực thi các chiến lược quản trị quan hệ khách hàng một cách linh hoạt, không bị gò bó theo bộ quy chuẩn khi đưa vào tập đoàn

2.1.2. Thực trạng chung về công tác vận hành và chăm sóc khách hàng

Về mặt vận hành và chăm sóc khách hàng, các khách sạn 5 sao thuộc tập đoàn quốc tế tại Hà Nội (như Metropole Hanoi hay Capella Hanoi) thể hiện rõ lợi thế nhờ việc áp dụng đồng bộ các bộ quy chuẩn khắt khe từ tập đoàn và các tổ chức đánh giá danh tiếng như Forbes Travel Guide hay LQA. Lợi thế của nhóm khách sạn này nằm ở sự đầu tư rất chĩn chu, bài bản theo tiêu chuẩn đã có sẵn của thương hiệu về cơ sở hạ tầng công nghệ và chất lượng nhân sự giàu kinh nghiệm nghề nghiệp từ khắp nơi trên thế giới. Hệ thống quản trị khách hàng của các đơn vị này không chỉ đơn thuần là một phần mềm lưu trữ các thông tin mà là một hệ sinh thái dữ liệu tích hợp có hệ thống, cho phép các khách sạn này có được sự nhận diện và dự báo nhu cầu khách hàng một cách chính xác ngay từ khi họ có ý định đặt chặng ở tiếp theo. Nguồn lực nhân sự tại đây được thường được tuyển chọn gắt gao, có khả năng vận hành trơn tru các quy trình "may đo" dịch vụ, từ đó duy trì sự ổn định về chất lượng dịch vụ ở mức độ cao nhất, biến công tác quản trị quan hệ khách hàng trở thành một lợi thế cạnh tranh lớn khi đặt chân tới bất cứ thị trường nào.

Ngược lại, các khách sạn 5 sao nội địa thường đối mặt với những hạn chế nhất định về cơ sở vật chất và độ trễ trong việc đầu tư hạ tầng công nghệ chuyên sâu. So với nhóm quốc tế, chất lượng nhân sự nói chung tại khối nội địa có thể còn tồn tại khoảng cách về tuổi nghề, trải nghiệm nghề cũng như kỹ năng làm nghề ở tất cả các ban, bộ phận. Tuy nhiên, thay vì dựa vào sức mạnh của tập đoàn lớn, các khách sạn này tập trung vào việc khóa lấp các hạn chế bằng sự linh hoạt, sáng tạo và tinh tế trong cách quản lý con người cũng như phục vụ khách hàng. Quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn nội địa sẽ chủ yếu mang tính cảm xúc nhiều hơn là quy trình, nơi nhân viên sử dụng sự chân thành và sự am hiểu văn hóa bản địa, sẵn sàng thể hiện

lòng hiếu khách vốn nổi tiếng của người Việt để tạo ra những kết nối cá nhân hóa trực tiếp. Khả năng xoay sở và đáp ứng tức thời các yêu cầu đa dạng của khách hàng lại là điểm tựa giúp khối nội địa duy trì sự hài lòng trong một phân khúc khách hàng ưu tiên sự ấm cúng và bản sắc văn hóa địa phương.

Dù có sự khác biệt về nguồn gốc thương hiệu, tất cả các khách sạn 5 sao tại Hà Nội đều coi quản trị quan hệ khách hàng là "xương sống" để duy trì lợi thế cạnh tranh. Qua khảo sát và quan sát tham dự, công tác quản trị quan hệ khách hàng tại đây được thực hiện hàng ngày qua các giai đoạn then chốt có thể được:

- Thu thập thông tin và nhận diện khách hàng
- Cá nhân hóa trải nghiệm trong quá trình lưu trú
- Duy trì sự gắn kết sau lưu trú

2.1.3. Thách thức trong bối cảnh mới

Thị trường khách sạn 5 sao tại Hà Nội là một thị trường đầy cạnh tranh và các khách sạn sẽ phải thay đổi liên tục để luôn dẫn đầu và làm hài lòng tệp khách hàng ngày càng đa dạng và khó tính, thách thức lớn nhất sẽ nằm ở các điểm sau:

+ Thứ nhất, áp lực cạnh tranh gay gắt từ sự gia nhập của các thương hiệu siêu sang mới. Nếu không thể liên tục sáng tạo và cải thiện quy trình dựa trên những giá trị cốt lõi sẵn có hoặc thậm chí là đánh mất “ID dịch vụ”, các khách sạn 5 sao sẽ đối mặt với nguy cơ đánh mất tệp khách hàng VIP vào tay những đối thủ có hệ thống quản trị hiện đại và không gian trải nghiệm mới lạ hơn, hấp dẫn hơn.

+ Thứ hai, sự bùng nổ của khoa học công nghệ và sự thay đổi không ngừng trong hành vi tiêu dùng ảnh hưởng không nhỏ đến cách thức khách hàng tương tác và kỳ vọng vào dịch vụ khách sạn. Tuy nhiên sự bùng nổ của các công cụ số cũng tạo ra thách thức không nhỏ là làm sao để dung hòa giữa việc khai thác dữ liệu số nhằm tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng với việc đảm bảo tuyệt đối an toàn bảo mật thông tin cho họ.

+ Thứ ba: quan trọng nhất là sự duy trì chất lượng của đội ngũ nhân sự, đặc biệt là khi đang vận hành ổn định và đang có sự tin tưởng từ khách hàng. Tình trạng biến động nhân sự cao trong ngành (thường là 1 đến 2 năm), dẫn đến sự đứt gãy trong việc nhận diện và ghi nhớ đặc điểm cá nhân của khách hàng thân thiết làm cơ sở phục vụ. Do đó, việc xây dựng một môi trường làm việc gắn kết, lộ trình phát triển nghề

nghiệp rõ ràng và đảm bảo đãi ngộ để giữ chân những nhân sự trở thành một bài toán sống còn với bất kỳ cơ sở lưu trú 5 sao nào, nhằm đảm bảo sự liền mạch và tinh tế trong trải nghiệm mà khách hàng kỳ vọng khi bỏ số tiền không nhỏ để trải nghiệm không gian dịch vụ đẳng cấp.

2.2. Thực trạng quản trị quan hệ khách hàng tại khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi

2.2.1. Tổng quan khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi

Khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi, một trong những khách sạn 5 sao hàng đầu tại Hà Nội, Việt Nam và khu vực châu Á, đã và đang khẳng định vị thế của mình không chỉ qua những dịch vụ cao cấp mà còn qua nghệ thuật quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả, tinh tế đến từng chi tiết. Trong bức tranh tổng thể của ngành khách sạn cao cấp tại Hà Nội, Sofitel Legend Metropole Hanoi không chỉ đơn thuần là một cơ sở lưu trú, mà còn được coi là "anh cả", là biểu tượng tiêu biểu nhất cho khối khách sạn thương hiệu quốc tế tại miền Bắc Việt Nam nói riêng và trên toàn Việt Nam nói chung. Là một phần của mạng lưới khách sạn sang trọng Sofitel thuộc tập đoàn Accor, hơn nữa lại mang trên mình thương hiệu "Sofitel Legend" – thương hiệu mà chỉ 6 khách sạn trên tổng số khoảng 120 khách sạn có thương hiệu Sofitel trên toàn thế giới (Nguồn: hotelandcatering.com) được khoác trên mình. Đặc điểm chung của những khách sạn "Sofitel Legend" đều là những tòa nhà cổ kính, có bề dày lịch sử được ghi chép và kể lại, cùng với đó là sự hòa quyện giữa văn hóa Pháp thanh lịch và văn hóa bản địa.

Kể từ năm 1901, Sofitel Legend Metropole Hanoi đã có truyền thống lâu đời là một địa điểm sang trọng cho các sự kiện danh giá, và là điểm hẹn phổ biến cho các doanh nhân cũng như khách du lịch. Khách sạn vinh dự được đón tiếp những nhà soạn kịch, diễn viên, đại sứ và nguyên thủ quốc gia nổi tiếng từ khắp nơi trên thế giới như Charlie Chaplin, Graham Greene và Somerset Maugham. Tuy đã 125 năm trôi qua nhưng khách sạn này vẫn luôn giữ được những gì tinh túy nhất mà một khách sạn 5 sao có thể đem lại cho khách hàng của họ.

Nổi bật nhất trong chuỗi bề dày thành tích không thể kể hết của Metropole Hanoi là 5 năm liên đạt chứng nhận 5 sao của Forbes Travel Guide (2020-2024), đây là danh

hiệu cao quý nhất trong ngành khách sạn thế giới, được ví như giải "Oscar của ngành hiếu khách". Để đạt được điều này, Sofitel Legend Metropole Hanoi phải vượt qua hàng trăm tiêu chí khắt khe, trong đó có chương trình “Khách hàng bí mật” cực kỳ khó khăn và nhấn mạnh vào dịch vụ khách hàng và sự tinh tế, tỉ mỉ trong từng tương tác – những yếu tố cốt lõi của nghệ thuật chăm sóc khách hàng, vốn là một điểm khác biệt của khách sạn cổ kính này so với những khách sạn khác, khiến cho họ không bao giờ bị lỗi thời và luôn được khách hàng trên toàn thế giới tin tưởng và lựa chọn.

2.2.2. Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi

2.

2.1.

2.1.1.

2.1.2.

2.2.2.1. Giai đoạn trước khi khách đến

Dựa trên những kết quả tác giả thu thập được trong quá trình làm việc tại đây cũng như thực hiện phỏng vấn sâu với một số nhân sự quản lý và nhân viên bộ phận tiền sảnh, bộ phận đặt phòng, bộ phận quan hệ khách hàng của khách sạn. Đây là giai đoạn Metropole Hanoi thể hiện sự vượt trội về hạ tầng quản trị quan hệ khách hàng – bao gồm dữ liệu và đội ngũ nhân sự đông đảo, trình độ cao luôn với tâm thế sẵn sàng để chuẩn bị một "kịch bản" hoàn hảo cho từng cá nhân khách hành:

- **Quản gia ca đêm** làm chi tiết hệ thống Luxury Forum (Diễn đàn khách VIP hàng ngày): Trước 5h sáng mỗi ngày, một báo cáo chi tiết được gửi đến cho quản lý ca trực ca đêm, sau đó diễn đàn này gửi đến Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc và các Giám đốc bộ phận để những người này họp giao ban hàng ngày với bộ phận của họ:
 - ✓ **Phân loại đối tượng:** Dữ liệu phân tách rõ rệt theo hạng VIP: ví dụ như VIP 5 (Nguyên thủ quốc gia), VIP 4 (Lãnh đạo cấp cao các tập đoàn), khách lưu trú dài ngày (ở trên 10 ngày), khách có sinh nhật và khách hội viên ALL và A+ (Cơ bản, Bạc, Vàng, Bạch Kim và Kim Cương), khách đặt các hạng phòng cao và có hạn mức tiêu dùng cao,...

- ✓ Cá nhân hóa thiết bị và ẩm thực: Không dừng lại ở mức độ chung chung, quản trị quan hệ khách hàng tại đây chi tiết đến mức: Với khách VIP 5, cụ thể là nguyên thủ quốc gia, khách sạn ngoài các công tác chuẩn bị gói chào mừng còn lắp đặt thêm máy chạy bộ và chuẩn bị 2 bộ dụng cụ ăn thêm trong phòng. Với khách quen ở trên 100 lần, nhân viên mặc nhiên phải thuộc hết các thói quen từ nhỏ đến lớn của khách từ loại dép sử dụng, loại gối, chăn, hướng giường ngủ, loại muối tắm yêu thích,...
- ✓ Sở thích cụ thể: Hệ thống Opera PMS sẽ luôn có phần "Profile notes" (hồ sơ khách) ghi lại tất cả những thói quen của khách, hạng thành viên của khách, số lần lưu trú,... và cả những lần khách có trải nghiệm không tốt tại khách sạn.
- Gửi email hoặc nhắn tin qua Whatsapp, Zalo cho khách ít nhất 24-72h trước khi khách đến, Head Majordome (Trưởng bộ phận quản gia) trực tiếp gửi email giới thiệu dịch vụ quản gia 24/7 với khách hàng:
 - ✓ Nội dung: Thay vì quảng cáo, email tập trung vào việc mời gọi trải nghiệm (Tour Con đường lịch sử, hầm trú ẩn) và cung cấp hotline WhatsApp/Zalo của Quản gia để khách có thể yêu cầu bất cứ điều gì ngay lập tức và bất cứ lúc nào.
 - ✓ Mục tiêu: Thu thập giờ đến dự kiến để chuẩn bị nghi thức đón tiếp khách tại Club Metropole hoặc đón khách trực tiếp tại xe và sau đó đưa lên phòng.
- Với mỗi hạng khách VIP, một gói quà tặng được đặt trong phòng sẽ được bộ phận dịch vụ phòng đặt trong phòng trước khi khách đến: hoa quả tươi, bánh macaron, các loại hạt, đặc sản theo mùa,... kèm theo thư chào mừng tới khách sạn. Đặc biệt, các thiệp chào mừng của VIP 3,4,5 sẽ do Tổng giám đốc trực tiếp ký trước khi được đặt tại phòng cho khách.

2.2.2.2. Giai đoạn chào mừng khách đến và chăm sóc khi đang lưu trú

Đây là giai đoạn chuyển hóa lý thuyết về "Sự hài lòng" thành hành động thực tế tại các điểm chạm. Các chia sẻ của trưởng bộ phận quản gia đưa ra kèm theo những ngày làm việc trực tiếp là 1 quản gia tại khách sạn càng làm rõ việc Metropole Hanoi đã thực hiện tốt công tác quản trị quan hệ khách hàng như thế nào. Thực tế, nhân sự

tại đây rất biết cách chiều lòng, thậm chí là “tán đổ” khách hàng, chinh phục được trái tim của họ qua những cử chỉ rất chín chu, tỉ mỉ sau đây:

- Nghi thức "Red Carpet Roll-out" (Trải thảm đỏ): Dựa trên tiêu chuẩn *VIP Program 2023*, được ban hành bởi tập đoàn Accor dành riêng cho thương hiệu Sofitel, mỗi khách VIP đều có quy trình đón tiếp riêng biệt:
 - ✓ Sự hiện diện của lãnh đạo cấp cao: Khách VIP 4 và 5 luôn được chào đón bởi Tổng giám đốc (GM) hoặc Giám đốc vận hành ngay tại cửa khách sạn, sau đó đích thân giám đốc hoặc Phó giám đốc tiền sảnh dẫn khách lên phòng. Với những chính khách cấp nhà nước, quản gia sẽ phối hợp cùng vệ sỹ hoặc quản gia riêng của những nhân vật này.
 - ✓ Check-in riêng tư: Khách được đưa thẳng lên phòng hoặc sảnh Club Metropole. Trong lúc khách thư giãn với khăn lạnh và đồ uống chào mừng, mọi thủ tục giấy tờ được nhân viên xử lý nhanh chóng, sau đó đến tận bàn khách đang ngồi mà không để khách phải đứng đợi tại quầy lễ tân, việc check in KHÔNG được phép diễn ra quá 5 phút theo tiêu chuẩn mà Forbes Travel Guide đưa ra. Nhân viên quản gia thậm chí còn giúp khách mở các túi đồ, sắp xếp chúng vào tủ theo yêu cầu của khách trong khi khách nằm nghỉ hoặc thưởng thức ly đồ uống chào mừng.
- Dịch vụ Quản gia (24-hour Majordome) – "Trái tim" của chiến lược chăm sóc khách hàng: Đội ngũ Quản gia không chỉ phục vụ mà còn là những chuyên gia tâm lý khách hàng:
 - ✓ Kỹ năng đón ý: Quan sát tư thế, thói quen để điều chỉnh dịch vụ. Nếu khách thuận tay trái, mọi vật dụng trong phòng (ly nước, bút, sổ) sẽ được xoay về hướng thuận của khách.
 - ✓ Kết nối đa phương tiện: Sử dụng ứng dụng HubOS để các bộ phận (Buồng phòng, Nhà hàng, Quản gia) đồng bộ hóa yêu cầu của khách trong thời gian thực, đảm bảo không một yêu cầu nào bị bỏ sót hoặc phải lặp lại lần thứ hai.

- Sự tinh tế trong dịch vụ phòng: Quan sát cho thấy nhân viên ghi nhớ cả hướng nằm ngủ của khách để đặt đôi dép lê và thảm trải chân đúng vị trí khách bước xuống giường. Đồ dùng cá nhân của khách (mỹ phẩm, sạc điện thoại) được sắp xếp gọn gàng trên khăn tay trắng, thể hiện sự trân trọng tuyệt đối. Nhân viên quản gia đi trả đồ giặt là hàng ngày cho khách hàng cũng nhân đó mà quan sát phân bố trí phòng khách, từ đó chủ động đáp ứng cho khách mà không cần khách phải yêu cầu

Trong quá trình khách lưu trú, luôn có 1 Duty Manager (Quản lý ca trực) sẵn sàng đi xung quanh khách sạn khi được báo về các sự cố của khách hàng. Những người này sẵn sàng để đi gặp, xin lỗi khách và phục hồi dịch vụ tùy theo mức độ nghiêm trọng của sự cố khách gặp phải khi lưu trú.

2.2.2.3. Giai đoạn khách chuẩn bị rời đi và sau lưu trú

Metropole Hanoi không coi việc trả phòng là kết thúc, mà là bắt đầu một chu kỳ chăm sóc mới để khách quay lại lần thứ 25, 50, 100 hay nhiều hơn thế nữa, từ đó khẳng định sự tin tưởng của khách hàng, danh tiếng cũng như mang lại nguồn doanh thu lớn cho khách sạn.

- Phân tích chỉ số **GSS (Guest Satisfaction Survey – Khảo sát sự hài lòng)** và từ đó xác định hành động khắc phục: Mọi phản hồi từ khảo sát GSS được gửi đến các bộ phận liên quan ngay lập tức. Nếu có một điểm chưa hài lòng, khách sạn sẽ gửi email xin lỗi từ cấp quản lý, thậm chí là hoàn tiền sử dụng dịch vụ kèm theo lời mời hoặc ưu đãi cho lần quay lại tới để có cơ hội được thực hiện phục hồi dịch vụ.
- Duy trì mối quan hệ cá nhân dài hạn:
 - ✓ **Hotline WhatsApp/Zalo:** Quản gia vẫn duy trì liên lạc để hỗ trợ khách các thông tin ngay cả khi khách đã rời Hà Nội., phòng khi khách quên đồ đạc hay muốn đặt dịch cho lần lưu trú tiếp theo. Quản gia sẽ bị khiển trách nếu như không kiểm tra hết các tin nhắn của khách hàng.
 - ✓ **Tri ân các cột mốc lưu trú:** Việc theo dõi và tặng quà đặc biệt cho các cột mốc lưu trú lớn là cách khiến cho khách hàng luôn coi Metropole là nhà

khi đến Hà Nội, khiến họ không muốn lựa chọn bất kỳ khách sạn nào khác, đặc biệt là những khách đã ở đây nhiều lần

- ✓ **Với những khách thành viên**, bộ phận tiền sảnh được yêu cầu phải tích điểm thưởng và điểm trạng thái thành viên cho khách không muộn hơn 7 ngày sau khi khách rời đi.

2.2.3. Đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng tại Sofitel Legend Metropole Hanoi

Qua khảo sát thực tế tại Sofitel Legend Metropole Hanoi, sự thống nhất giữa quan điểm của nhà quản lý (Phòng vấn), thực tế vận hành (Quan sát) và đánh giá của 80 khách hàng đồng ý làm khảo sát cho thấy quản trị quan hệ khách hàng có ảnh hưởng không nhỏ đến sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng như sau:

- ✓ Metropole Hanoi sở hữu hệ thống công nghệ tối tân và đồ sộ được đầu tư bài bản như trường bộ phận quản gia đã chia sẻ qua phỏng vấn như hệ thống Opera PMS, Hệ thống quản trị quan hệ khách hàng của tập đoàn Accor như ACDC với cơ sở dữ liệu đồ sộ của các khách hàng trên toàn thế giới, ngoài ra còn có Luxury Forum được làm rất chi tiết. Các nhân viên của khách sạn Metropole Hanoi, đặc biệt là đội ngũ quản gia luôn có thể dễ dàng tìm, đọc & ghi nhớ từng chi tiết dù là nhỏ nhất liên quan đến những gì khách hàng khách thích và không thích để phục vụ, cũng như dựa vào đó để tạo ra những bất ngờ mà khách hàng không thể biết trước, tạo ra một trải nghiệm trên mức kỳ vọng dành cho họ.

Hiệu quả từ các yếu tố công nghệ được thể hiện rất rõ ở bảng dưới đây được trích từ kết quả khảo sát:

Bảng 2.1: Cảm nhận của khách hàng với yếu tố công nghệ tại khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi

| | Tỉ lệ khảo sát | Tập khách | Đồng ý | Rất đồng ý |
|-----------------------------|-----------------------|------------------|---------------|-------------------|
| Câu hỏi khảo sát | | | | |

| | | | |
|---|------------------------------|-----|-----|
| | | | |
| Nhận diện khách hàng thân thiết | Nhóm khách hội viên | 10% | 88% |
| | Nhóm khách không là hội viên | 33% | 57% |
| Ghi nhớ sở thích cá nhân (gối, đồ uống...) | Nhóm khách hội viên | 16% | 80% |
| | Nhóm khách không là hội viên | 37% | 49% |
| Dịch vụ được cá nhân hóa theo yêu cầu | Nhóm khách hội viên | 15% | 80% |
| | Nhóm khách không là hội viên | 41% | 49% |

- ✓ **Yêu tố Quy trình và Tiêu chuẩn dịch vụ:** Theo dữ liệu được tác giả tổng hợp từ phỏng vấn sâu kèm theo việc đối chiếu với quan sát tham dự, các quy trình dịch vụ đặc biệt nhấn mạnh vào phần “may đo dịch vụ” (văn hóa Cousu Main của thương hiệu Sofitel) và dự đoán dịch vụ - nhân viên sẽ dựa vào thông tin có sẵn từ các nguồn thông tin, các buổi giao ca bắt buộc, cộng với sự quan sát và những lúc nói chuyện, tâm sự với khách hàng để đáp ứng dịch vụ ngay từ trước khi khách đã yêu cầu. Ngoài ra, các quy trình như có không gian Lounge riêng cho khách VIP, phục vụ đồ ăn, đồ uống chào mừng kèm check – in cho khách tại phòng cũng là những điểm thuộc yếu tố tiêu chuẩn dịch vụ mà Metropole Hanoi luôn cam kết mang tới cho khách hàng. Từ đó có thể khẳng định, Metropole không cho phép

bất cứ một sai sót dù là nhỏ nhất xảy ra với khách hàng của họ khi xây dựng một bộ quy trình rất chi tiết và luôn có cách để kiểm tra hàng ngày xem các quy trình này có được thực hiện đúng theo tiêu chuẩn của khách sạn nói riêng và tập đoàn Accor nói chung hay không.

- ✓ Hiệu quả từ các yếu tố quy trình và tiêu chuẩn dịch vụ, cũng vì những điều trên mà kết quả khảo sát cho thấy khách hàng đánh giá rất cao chất lượng dịch vụ nói chung của Metropole Hanoi:

Bảng 2.2: Cảm nhận của khách hàng với yếu tố quy trình và tiêu chuẩn dịch vụ tại khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi

| Tỉ lệ khảo sát | Tập khách | Đồng ý | Rất đồng ý |
|---|------------------------------|---------------|-------------------|
| Câu hỏi khảo sát | | | |
| Sự riêng tư và sang trọng tại Lounge | Nhóm khách hội viên | 21% | 75% |
| | Nhóm khách không là hội viên | 32% | 60% |
| Cảm giác được trân trọng như khách VIP | Nhóm khách hội viên | 8% | 90% |
| | Nhóm khách không là hội viên | 26% | 67% |

- ✓ Về yếu tố nhân sự: đây được coi là một điểm mạnh của Metropole Hanoi do không những được đầu tư tuyển mộ các nhân sự cấp cao có trình độ đa

dạng ở nhiều tập đoàn và thị trường quốc tế, khách sạn còn sở hữu một lượng nhân viên trung thành nhiều bậc nhất trong các khách sạn Hà Nội. Ví dụ như anh trưởng bộ phận quản gia chia sẻ bản thân anh cũng đã có 22 năm gắn bó với khách sạn, và anh chưa phải là người gắn bó với khách sạn lâu nhất vì có những người còn gắn bó trên 30 năm. Điều này giúp Metropole Hanoi luôn có được một bộ máy nhân sự ổn định, chất lượng cao, được tuyển chọn kỹ càng. Qua quá trình quan sát của tác giả, nhân viên của Metropole Hanoi luôn được đào tạo kỹ lưỡng dựa theo các bộ tiêu chuẩn, đặc biệt là họ sở hữu một sự tinh tế dịch vụ rất cao nhờ vào sự quan sát cũng như tâm sự với khách hàng, họ luôn tươi cười, sẵn sàng hỗ trợ, phục vụ khách hàng ngay cả khi khách hàng không xuất hiện trước mặt họ. Đặc biệt, đội ngũ nhân sự tại đây khi giao tiếp với khách không thể hiện sự máy móc mà luôn quan sát, để ý thái độ của khách để điều chỉnh, mang lại dịch vụ cũng như cảm xúc mà khách hàng mong đợi. Yếu tố con người là một trong những yếu tố ăn điểm với khách hàng của Metropole Hanoi, những gì họ đang làm, qua khảo sát của tác giả đã được khách hàng đánh giá cao và ghi nhận qua bảng tổng hợp dưới đây:

Bảng 2.3: Cảm nhận của khách hàng với yếu tố con người tại khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi

| Tỉ lệ khảo sát | | | |
|--|------------------------------|---------------|-------------------|
| Câu hỏi khảo sát | Tập khách | Đồng ý | Rất đồng ý |
| Sự tinh tế, chuyên nghiệp trong giao tiếp | Nhóm khách hội viên | 18% | 80% |
| | Nhóm khách không là hội viên | 23% | 72% |
| | Nhóm khách hội viên | | |

| | | | |
|--|------------------------------|-----|-----|
| Xử lý phàn nàn và theo dõi sau đó | | 35% | 55% |
| | Nhóm khách không là hội viên | 44% | 39% |
| Đội ngũ quản gia hỗ trợ hiệu quả | Nhóm khách hội viên | 17% | 80% |
| | Nhóm khách không là hội viên | 26% | 64% |
| Nhận được liên hệ sau lưu trú | Nhóm khách hội viên | 13% | 85% |
| | Nhóm khách không là hội viên | 59% | 23% |

- ✓ Các yếu tố tạo nên quá trình quản trị quan hệ khách hàng có độ chuyên nghiệp ở mức cao của Metropole Hanoi đã tạo ra một sự hài lòng ở mức rất cao của khách hàng, cụ thể ở đây là sự hài lòng với giá trị nhận được so với chi phí đã bỏ ra, đồng thời sẵn sàng có ý định quay trở lại trong tương lai cũng như giới thiệu cho người khác. Điều đó chứng tỏ Metropole Hanoi đã thành công trong việc tạo ra ngày càng nhiều các khách hàng thuộc tệp “trung thành”

Bảng 2.4: Đánh giá về mối quan hệ của sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng tại khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi

| Tỉ lệ khảo sát | Tệp khách | Đồng ý | Rất đồng ý |
|-------------------------|--|---------------|-------------------|
| Câu hỏi khảo sát | | | |
| | Hài lòng với giá trị nhận được so với chi phí | | |
| | Nhóm khách hội viên | 38% | 50% |
| | Nhóm khách không là hội viên | 44% | 35% |
| | Nhóm khách hội viên | | |

| | | | |
|---|------------------------------|-----|-----|
| Có ý định quay lại trong tương lai | | 15% | 80% |
| | Nhóm khách không là hội viên | 37% | 50% |
| Sẵn sàng giới thiệu cho người khác | Nhóm khách hội viên | 12% | 85% |
| | Nhóm khách không là hội viên | 30% | 62% |

Từ những kết quả phân tích ở trên, chúng ta có thể thấy công tác quản trị quan hệ khách hàng tại khách sạn Metropole Hanoi được thực hiện một cách rất bài bản và nghiêm túc đến từng chi tiết. Đó là sự kết hợp hài hòa giữa các bộ quy chuẩn gắt gao của quốc tế (Accor, LQA, Forbes), văn hóa dịch vụ (art de vivre, Cousu Main) và sự tinh tế, hiếu khách của đội ngũ nhân sự nơi đây. Chính vì vậy, Sofitel Legend Metropole Hanoi qua nhiều năm trở lại đây vẫn luôn là một biểu tượng, một chuẩn mực lịch sử và dịch vụ của ngành khách sạn cao cấp nói riêng tại Hà Nội và nói chung tại Việt Nam và châu Á.

2.3. Thực trạng Quản trị quan hệ khách hàng tại khách sạn Apricot Hanoi

2.3.1. Tổng quan khách sạn Apricot Hanoi

Apricot Hotel Hanoi là khách sạn đạt chuẩn 5 sao do Cục Du lịch Quốc gia công nhận. Trong 12 năm kể từ khi chính thức vận hành năm 2014, Apricot Hanoi khẳng định vị thế là một trong những biểu tượng kiêu hãnh nhất của thương hiệu khách sạn nội địa cao cấp tại Thủ đô. Tọa lạc tại "vị trí kim cương" trên phố Hàng Trống với tầm nhìn trực diện ra hồ Hoàn Kiếm, Apricot không chỉ đơn thuần là một cơ sở lưu trú 5 sao mà còn là một "bảo tàng nghệ thuật sống", nơi lưu giữ và tôn vinh những giá trị hội họa, âm nhạc và di sản văn hóa Việt Nam cũng như sở hữu chất lượng dịch vụ tốt, được đông đảo khách hàng ủng hộ.

Khác với mô hình quản trị theo quy chuẩn toàn cầu của các tập đoàn đa quốc gia, Apricot Hanoi mang trên mình dấu ấn của một khách sạn Boutique sang trọng chuẩn mực. Đây là khách sạn đầu tiên tại Việt Nam khéo léo lồng ghép nghệ thuật hội họa tinh xảo vào không gian sống, với sự hiện diện của hơn 600 tác phẩm hội họa

và điêu khắc nguyên bản từ các bậc thầy mỹ thuật Việt Nam. Đặc điểm nhận diện cốt lõi của Apricot chính là sự giao thoa hài hòa giữa kiến trúc tân cổ điển phương Tây sang trọng và một vài nét chấm phá đậm chất Việt Nam, thể hiện rõ qua các tác phẩm nghệ thuật của các họa sĩ lừng danh, nổi bật nhất với bức tranh “Hào” (147 x 200 cm, sơn dầu, 1972) của cố họa sĩ Dương Bích Liên.

Nổi bật trong triết lý vận hành của Apricot Hanoi là tinh thần "Nghệ thuật & Sự chân thành". Vì là khách sạn tư nhân, vận hành độc lập nên Apricot Hanoi không có bộ quy chuẩn hay cơ sở dữ liệu đồ sộ như các khách sạn tập đoàn khác. Bù lại, Apricot lại ghi điểm tuyệt đối trong công tác quản trị quan hệ khách hàng thông qua sự linh hoạt, tận dụng các thế mạnh sẵn có của cơ sở kèm theo chiến lược chăm sóc khách hàng độc đáo. Với định vị là một khách sạn tư nhân nội địa, Apricot đã khéo léo kết hợp sự hiếu khách nổi tiếng của người Việt Nam và sự tinh tế của đội ngũ nhân sự thành một lợi thế cạnh tranh sòng phẳng với các đối thủ 5 sao khác. Chính những yếu tố này đã giúp Apricot không chỉ trở thành điểm đến ưu tiên của giới mộ điệu nghệ thuật mà còn duy trì được sự hài lòng và lòng trung thành của phân khúc khách hàng cao cấp luôn tìm kiếm một trải nghiệm lưu trú ấm cúng, bản sắc và không thể nào quên ngay giữa lòng thủ đô ngàn năm văn hiến.

2.3.2. Hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại khách sạn Apricot Hanoi

Tương tự như các phương pháp đã làm với Sofitel Legend Metropole Hanoi, tác giả cũng sử dụng 3 phương pháp để thu thập dữ liệu trực tiếp tại cơ sở là phỏng vấn sâu, khảo sát khách hàng và quan sát tham dự. Tựu chung lại, Apricot Hanoi tận dụng tối đa điểm mạnh về vị trí, nghệ thuật trong trang trí và sử dụng văn hóa bản địa để làm công tác quản trị quan hệ khách hàng.

2.3.2.1. Giai đoạn trước khi khách đến

Như Trưởng phòng chăm sóc khách hàng, người đã cùng đội ngũ nhân viên mang tới nhiều trải nghiệm khó quên cho khách hàng, chia sẻ và nhận định, giai đoạn này Apricot luôn coi trọng không kém gì lúc khách đang lưu trú. Việc gây ấn tượng với khách ngay từ khi khách còn chưa bước chân vào sảnh khách sạn là cốt lõi của

dịch vụ tại đây. Vì vậy, bên cạnh việc chuẩn bị phòng, đội ngũ nhân viên luôn sẵn sàng để “ cá nhân hóa dịch vụ ” theo cách riêng.

Dữ liệu được khai thác tập trung để tạo ra sự bất ngờ ngay từ khi khách bước chân vào sảnh:

- Khai thác dữ liệu đa kênh: Do không có hệ thống Big Data toàn cầu, bộ phận Quan hệ khách hàng chủ động thu thập thông tin đa kênh để đội ngũ khách sạn cùng nắm được chân dung các vị khách hàng ngày đến lưu trú và trải nghiệm dịch vụ của khách sạn:
 - ✓ Hệ thống quản trị khách sạn *Smile PMS*: Nhân viên khách sạn sử dụng mục “Hồ sơ khách hàng” để ghi chú lại toàn bộ những gì nhân viên khách sạn ghi nhận được trong quá trình lưu trú của khách hàng
 - ✓ Kênh OTA & phản hồi: Theo dõi lịch sử phản hồi của khách trên TripAdvisor, các trang mạng xã hội, đặt phòng online,... để nắm bắt sở thích hoặc những điều khách từng không hài lòng ở các nơi khác.
 - ✓ Mạng xã hội: Quan sát xu hướng của khách (đặc biệt là tệp khách trẻ, khách yêu nghệ thuật) qua Instagram, TikTok,... để chuẩn bị các góc "sống ảo" hoặc tư vấn gói Chụp ảnh dưới sảnh khách sạn hoặc trong phòng phù hợp với khách hàng.
 - ✓ Qua chính khách hàng: Có nhiều khách hàng không ngần ngại chia sẻ họ vừa từ khách sạn nào tới, nhất là những khách hàng có trải nghiệm không tốt tại khách sạn trước đó. Các cấp quản lý khéo léo dùng các mối quan hệ trong ngành để hỏi được thông tin về những người khách này.
- Cá nhân hóa theo tinh thần "Nghệ thuật":
 - ✓ Dựa trên hạng phòng và sở thích, nhân viên nắm rõ thông tin về các tác phẩm nghệ thuật giới thiệu về các bức tranh của các họa sĩ bậc thầy (như Mai Trung Thứ, Nguyễn Phan Chánh...) được treo ngay trong phòng khách lưu trú.
 - ✓ Chuẩn bị quà chào mừng mang đậm bản sắc địa phương: Thay vì các món đồ công nghiệp, Apricot tập trung vào trà xanh Việt Nam, kẹo lạc, bánh đậu xanh kèm khăn lạnh/ấm tùy mùa.

- Thiết lập kết nối trực tiếp: Gửi email chào mừng hoặc gọi điện cho khách hàng dựa trên các trước 24-48h, tập trung vào việc hỏi thăm nhu cầu đặc biệt và giới thiệu về dịch vụ khách sạn, đặc biệt vị trí đắc địa sát hồ Hoàn Kiếm kèm theo việc đính kèm một vài điểm tham quan như Nhà hát múa rối nước Thăng Long, bảo tàng nghệ thuật Green Palm,..., một số nhà hàng nổi tiếng như Tâm Vị (1 sao Michelin), LukLak,...Tour tham quan trong thành phố hoặc đi các điểm như Hạ Long, Ninh Bình,...

2.3.2.2. Giai đoạn chào mừng khách đến và chăm sóc khi đang lưu trú

Đây là giai đoạn Apricot thể hiện thế mạnh về sự chân thành và Linh hoạt của một khách sạn nội địa, nơi nhân viên được khuyến khích "phá vỡ" quy trình, không có những quy định đôi lúc có thể sẽ có chút gò bó, nhất là trong ngành dịch vụ. Trưởng phòng chăm sóc khách hàng cũng chia sẻ rằng chị luôn khuyến khích nhân viên của chị có kiến thức ở mọi lĩnh vực, thậm chí học thêm một số các kỹ năng như vẽ, thêu thùa,.. nếu có thể để có thêm nhiều ý tưởng, hướng tới trải nghiệm độc đáo cho khách hàng

- Bắt đầu từ khi khách bước chân vào sảnh khách sạn:
 - ✓ Sảnh thơm mùi tinh dầu sả chanh được xả ra từ hệ thống thông gió của khách sạn – một liệu pháp mùi hương đặc trưng, nhẹ nhàng giúp khách thư giãn ngay lập tức mà không hề bị khó chịu.
 - ✓ Nhận diện cá nhân: Nhân viên lễ tân được yêu cầu ghi nhớ tên khách ngay sau khi xác nhận đặt phòng và sử dụng tên khách ít nhất 2 lần trong quá trình làm thủ tục. Điều này tạo cảm giác thân thuộc như khách đang trở về nhà.
 - ✓ Thức uống chào mừng Phục vụ trà xanh nóng (nếu là mùa hè thì sẽ là trà quất sả) và cốm non, bánh đậu xanh,... - những thức quà rất Việt Nam, đơn giản mà không quá cầu kỳ
- Sự linh hoạt và thông minh trong khi làm dịch vụ:
 - ✓ Dù không phân rõ đội ngũ Quan hệ khách hàng (dành cho khách đặt các hạng phòng thường) và đội ngũ Quản gia khách VIP chuyên biệt như Metropole Hanoi, nhưng nhân sự tại Apricot vận hành theo mô hình "Đa

năng". Một nhân viên Guest Relations hay đôi lúc là lễ tân khi đông khách có thể vừa là người dẫn khách lên phòng, vừa đóng vai một "chuyên gia tư vấn văn hóa" giới thiệu về các tác phẩm nghệ thuật trong khách sạn. Tuy không có sự phân hóa chuyên môn rõ rệt nhưng Apricot lại biến thành lợi thế, biến hóa linh hoạt để cảm xúc khách hàng luôn ở trạng thái tốt nhất.

- ✓ Xử lý yêu cầu cá biệt: Tận dụng lợi thế của khách sạn tư nhân, các yêu cầu ngoài quy định (ví dụ như dùng xe cá nhân để đưa khách đi gần hay lấy đồ cho khách) được giải quyết rất nhanh chóng thông qua trao đổi trực tiếp giữa các trưởng bộ phận mà không cần chờ phê duyệt qua nhiều cấp như ở trong khách sạn tập đoàn.
- ✓ Trong quá trình lưu trú: Bên cạnh các dịch vụ cơ bản, các dịch vụ cao cấp của 1 khách sạn chuẩn 5 sao vẫn được đảm bảo cung cấp đến khách hàng như chỉnh trang phòng

- Điểm chạm công nghệ: Trong quá trình khách lưu trú, nhân viên khách sạn sử dụng hệ thống quản lý Smile PMS để ghi chú sở thích. Dù chưa đồng bộ hóa thời gian thực qua ứng dụng di động như HubOS của Metropole, nhưng thông tin về khách (hướng phòng, loại gối, đồ ăn, đồ uống ưa thích) được chuyển giao hiệu quả trong ca qua ứng dụng zalo và sâu hơn là qua các buổi giao ban trực tiếp giữa bộ phận Buồng phòng và Lễ tân, Lễ tân và Âm thực.

2.3.2.3. Giai đoạn khách chuẩn bị rời đi và sau lưu trú

Giai đoạn này tập trung vào việc biến khách hàng thành những "Đại sứ thương hiệu" trên các nền tảng số:

- Quản trị phản hồi liên tục qua TripAdvisor: Đây là "trái tim" trong chiến lược hậu lưu trú của Apricot. Bộ phận Guest Relations chủ động hỏi thăm phản hồi trực tiếp khi khách check-out và khuyến khích khách chia sẻ trải nghiệm lên TripAdvisor/Google Maps. Những khách hàng có phản hồi tích cực sẽ được đưa vào danh sách "Khách hàng ưu tiên" cho các chương trình khuyến mãi sau này. Cụ thể, trong quá trình trả phòng, nhân viên GRO sẽ khuyến khích khách hàng đánh giá 5 sao ngay trên TripAdvisor nếu như họ có trải nghiệm tốt. Nếu

trải nghiệm khách hàng chưa được quá tốt thì nhân viên sẽ chủ động hỏi thăm, xin lỗi và tặng quà và mong muốn lần sau sẽ phục vụ tốt hơn nữa, nhân viên cũng sẽ xin với khách không đánh giá, kể cả 4 sao để điểm đánh giá được cao nhất.

- Duy trì kết nối đa kênh:
 - ✓ Zalo & Whatsapp OA: khách hàng sau khi trả phòng nếu như không tiện đánh giá trực tiếp thì có thể đánh giá qua mẫu khảo sát trải nghiệm lưu trú của khách sạn được tạo bằng 1 mã QR, khách có thể làm ngay cả khi đã rời khách sạn.
 - ✓ Chăm sóc khách "bỏ quên": Việc chủ động liên hệ hỗ trợ khách quên đồ đạc hoặc tư vấn hành trình tiếp theo sau khi rời Hà Nội được thực hiện một cách tận tâm, giúp duy trì sợi dây liên kết cảm xúc.
 - ✓ Chủ động tạo chiến dịch giảm giá nhằm quảng bá đa kênh: Gửi mã giảm giá riêng dựa theo thông tin thu thập được của khách hoặc lời mời tham dự các sự kiện đặc biệt (Giáng sinh, Năm mới, Tiệc bể bơi,...) dựa trên lịch sử lưu trú. Khách cũng được khuyến khích đặt qua một số kênh chính như Booking, Agoda, Expedia,... để được nhận giảm giá cho lần tiếp theo
- Tăng cường lòng trung thành thông qua giới thiệu hoặc truyền miệng: Dù tỷ lệ khách quay lại lần thứ 10 trở lên chưa cao (5% qua khảo sát), nhưng Apricot tập trung vào việc tạo ra sự hài lòng để đạt tỷ lệ 88% khách hàng sẵn sàng giới thiệu khách sạn cho người khác

2.3.3. *Đánh giá hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng tại Apricot Hanoi*

Đối với một khách sạn nội địa như Apricot Hanoi, sự chân thành và linh hoạt chính là yếu tố thay thế cho sự đầu tư đồ sộ vào cơ sở vật chất và hạ tầng để tạo ra sự hài lòng.

Tác giả đã phân tích sự tương quan giữa các con số định lượng từ khảo sát và các định hướng chiến lược từ quản lý. Kết quả cho thấy Apricot Hanoi đã thành công trong việc tạo ra một bản sắc riêng, giúp khách hàng đạt được mức độ hài lòng cao,

được ghi nhận trên nhiều nền tảng đánh giá và đặt phòng nổi tiếng mặc dù không dựa vào các quy chuẩn quốc tế khắt khe.

Qua khảo sát thực tế tại Apricot Hanoi, sự thống nhất giữa quan điểm của nhà quản lý (Phỏng vấn), thực tế vận hành (Quan sát) và đánh giá của 63 khách hàng đồng ý làm khảo sát (Khảo sát) cho thấy quản trị quan hệ khách hàng có ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, cụ thể như sau:

- ✓ **Yếu tố Công nghệ:** Trong quá trình phỏng vấn sâu cũng như quan sát thực tế, tác giả nhận thấy Apricot Hanoi chủ động đầu tư vào các cơ sở dữ liệu như hệ thống quản trị Smile PMS, các hệ thống mạng xã hội như Zalo, Whatsapp để trao đổi nội bộ giữa các nhân viên và trực tiếp với khách hàng lưu trú trong khách sạn và các công cụ Office để quản lý. Apricot Hanoi sử dụng TripAdvisor hay Google như là kim chỉ nam để định vị khách sạn, đồng thời làm truyền thông luôn cho khách sạn

Các công cụ mà Apricot Hanoi sử dụng tuy không thể so sánh với Metropole Hanoi về sự đa dạng, hiện đại cũng như tính đồng bộ. Tuy nhiên, các công cụ này vẫn đáp ứng được đầy đủ để cho nhân viên ở đây có thể phục vụ khách hàng, thực hiện được tốt các quy trình cơ bản cũng như tương tác với khách hàng, minh chứng được thể hiện ở bảng kết quả được trích ra từ kết quả khảo sát dưới đây:

Bảng 2.5: Cảm nhận của khách hàng với yếu tố công nghệ tại khách sạn Apricot Hanoi

| Tỉ lệ khảo sát | Tập khách | Đồng ý | Rất đồng ý |
|-------------------------|---------------------|---------------|-------------------|
| Câu hỏi khảo sát | | | |
| | Nhóm khách công tác | 32% | 64% |

| | | | |
|--|--|-----|-----|
| Check-in/Check-out nhanh chóng, thuận tiện | Nhóm khách đi trải nghiệm, khám phá & nghỉ dưỡng | 37% | 50% |
| Cung cấp đủ thông tin cần thiết | Nhóm khách công tác | 44% | 40% |
| | Nhóm khách đi trải nghiệm, khám phá & nghỉ dưỡng | 37% | 52% |
| Đáp ứng tốt các yêu cầu cá nhân | Nhóm khách công tác | 44% | 40% |
| | Nhóm khách đi trải nghiệm, khám phá & nghỉ dưỡng | 32% | 52% |

- Yêu tố Quy trình và Tiêu chuẩn dịch vụ: Qua thu thập dữ liệu thực tế, tác giả nhận thấy tuy là khách sạn tư nhân độc lập, không thuộc tập đoàn, Apricot Hanoi theo như trưởng phòng chăm sóc khách hàng (CSKH) chia sẻ là sẽ có một sự linh động nhất định khi làm dịch vụ, tuy nhiên vẫn có những yêu cầu và quy chuẩn dịch vụ ở mức cao, ví dụ như gọi tên khách ít nhất 2 lần, chuẩn bị gói quà chào mừng trên phòng, giới thiệu với khách về các tác phẩm nghệ thuật được trưng bày trên phòng của từng vị khách cũng như xung quanh sảnh khách sạn. Về mặt tiêu chuẩn dịch vụ, Apricot Hanoi cũng đưa ra những tiêu chuẩn nhất định, ví dụ như các yêu cầu của khách hàng từ khi được tiếp nhận qua tổng đài hay qua các ứng dụng chat phải được đáp ứng dưới 5 phút, hoặc trên 5 phút nhưng không được quá lâu với các yêu cầu khó hơn. Ngoài ra, một hình thức đón chào bằng các thức quà Việt Nam cũng là một phần thuộc quy trình chăm sóc khách hàng, theo như quản lý chia sẻ là đã được duy trì từ khi khách sạn mở cửa từ năm 2014 cho đến ngày nay.

Từ những dữ liệu thu thập được từ thực tế, tác giả ghi nhận phản hồi từ khách hàng là rất tích cực do khách sạn luôn cố gắng đảm bảo quy trình dịch vụ khách hàng cũng như tiêu chuẩn ở mức cao nhất có thể, cụ thể như sau:

Bảng 2.6: Cảm nhận của khách hàng với yếu tố quy trình và tiêu chuẩn dịch vụ tại khách sạn Apricot Hanoi

| Tỉ lệ khảo sát Câu hỏi khảo sát | Tập khách | Đồng ý | Rất đồng ý |
|--|--|---------------|-------------------|
| Dịch vụ buồng phòng sạch sẽ, đúng giờ | Nhóm khách công tác | 40% | 48% |
| | Nhóm khách đi trải nghiệm, khám phá & nghỉ dưỡng | 31% | 48% |
| Nhân viên trả lời rõ ràng các yêu cầu | Nhóm khách công tác | 28% | 68% |
| | Nhóm khách đi trải nghiệm, khám phá & nghỉ dưỡng | 34% | 53% |
| Tiện ích khách sạn đáp ứng kỳ vọng | Nhóm khách công tác | 32% | 56% |

| | | | |
|--|--|-----|-----|
| | Nhóm khách đi trải nghiệm, khám phá & nghỉ dưỡng | 16% | 79% |
|--|--|-----|-----|

- Về yếu tố Con người (Bộ máy nhân sự): Đây là điểm mà Apricot Hanoi luôn cố gắng để đầu tư vào và dùng làm điểm mạnh & khác biệt khi so sánh với các cơ sở lưu trú thuộc các thương hiệu quốc tế. Sự chủ động là điều luôn xuất hiện thường trực, đặc biệt là ở các nhân viên tiền sảnh với những cử chỉ như chủ động xách hành lý và mời khách ngồi chờ được nhận phòng, chủ động giới thiệu cho khách các địa điểm ăn chơi, mua sắm khi nghe qua về nhu cầu của khách. Ngoài ra các nhân viên, đặc biệt là nhân viên CSKH luôn cố gắng tạo thêm bất ngờ cho khách hàng qua những món đồ thủ công hay đồ trang trí bằng tay được đặt thêm lên phòng cho khách hàng. Về quy trình xử lý khi gặp sự cố lưu trú, nhân viên khách sạn cũng chủ động từ khâu tiếp nhận thông tin đến khi nhanh chóng đưa ra phương án giải quyết cho khách hàng và hỏi han trước khi khách hàng trả phòng

Nhờ vậy, những gì tác giả thu thập được từ khách hàng của Apricot Hanoi về thái độ cũng như kỹ năng của đội ngũ nhân sự nhìn chung là tích cực, được thể hiện như sau:

Bảng 2.7: Cảm nhận của khách hàng với yếu tố con người tại khách sạn Apricot Hanoi

| Tỉ lệ khảo sát | Tệp khách | Đồng ý | Rất đồng ý |
|-------------------------|-----------|--------|------------|
| Câu hỏi khảo sát | | | |

| | | | |
|--|--|-----|-----|
| Cảm nhận sự quan tâm qua tương tác | Nhóm khách công tác | 36% | 44% |
| | Nhóm khách đi trải nghiệm, khám phá & nghỉ dưỡng | 21% | 71% |
| Nhân viên chủ động đưa ra gợi ý hữu ích | Nhóm khách công tác | 48% | 32% |
| | Nhóm khách đi trải nghiệm, khám phá & nghỉ dưỡng | 40% | 55% |
| Xử lý phàn nàn nhanh chóng và hợp lý | Nhóm khách công tác | 48% | 24% |
| | Nhóm khách đi trải nghiệm, khám phá & nghỉ dưỡng | 42% | 42% |

Các yếu tố tạo nên quá trình quản trị quan hệ khách hàng của Apricot Hanoi được đánh giá là đã tạo ra một sự hài lòng ở mức khá cao của khách hàng mặc dù không có nhiều điều kiện về cơ sở vật chất, đội ngũ nhân sự cũng như hạ tầng thông tin đồ sộ như Metropole Hanoi. Tuy nhiên, Apricot Hanoi vẫn khá thành công trong việc ghi điểm với khách hàng thông qua quy trình quản trị quan hệ khách hàng của họ, chủ yếu là do cơ sở biết biến hóa linh hoạt với những gì họ có hơn là cố gắng chạy đua theo một khách sạn tập đoàn mạnh hơn họ cả về nguồn lực và danh tiếng.

Bảng 2.8: Đánh giá về mối quan hệ của sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng tại khách sạn Apricot Hanoi

| Tỉ lệ khảo sát | | | |
|--|--|---------------|-------------------|
| Câu hỏi khảo sát | Tập khách | Đồng ý | Rất đồng ý |
| Hài lòng với giá trị nhận được so với chi phí | Nhóm khách công tác | 48% | 28% |
| | Nhóm khách đi trải nghiệm, khám phá & nghỉ dưỡng | 34% | 49% |
| Có ý định quay lại trong tương lai | Nhóm khách công tác | 44% | 40% |
| | Nhóm khách đi trải nghiệm, khám phá & nghỉ dưỡng | 24% | 60% |
| Sẵn sàng giới thiệu cho người khác | Nhóm khách công tác | 44% | 48% |
| | Nhóm khách đi trải nghiệm, khám phá & nghỉ dưỡng | 21% | 68% |

Từ những kết quả phân tích ở trên, chúng ta có thể thấy công tác quản trị quan hệ khách hàng tại khách sạn Apricot Hanoi được thực hiện khá bài bản theo tiêu chuẩn của 1 khách sạn 5 sao thương hiệu nội địa, linh hoạt và thể hiện rõ những gì mà cơ sở muốn làm để thu hút khách hàng. Họ tạo ra những điểm chạm khác biệt như đội ngũ nhân sự linh hoạt, đưa ra những điểm nổi bật về văn hóa địa phương khi làm dịch vụ cũng như điểm chạm về nghệ thuật trong trang trí để làm hài lòng khách hàng của họ.

2.3.4. So sánh hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại 2 khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hanoi

Dựa vào các thông tin tác giả thu thập được trên các nguồn trực tuyến khác nhau cũng như quan sát thực tế, dưới đây là bảng so sánh tổng hợp sự khác nhau căn bản giữa cách 2 khách sạn **Sofitel Legend Metropole Hanoi** (tiêu chuẩn 5 sao, thương hiệu quốc tế) và **Apricot Hanoi** (tiêu chuẩn 5 sao, thương hiệu nội địa)

Bảng 2.9: Bảng so sánh hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại hai khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hanoi

| Khách sạn | Sofitel Legend Metropole Hanoi | Apricot Hanoi |
|--|--|--|
| Quy trình quản trị quan hệ khách hàng | | |
| Tiêu chuẩn | 5 sao nội địa Việt Nam theo tiêu chuẩn của Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam và quốc tế (Forbes Travel Guide – tạp chí du lịch nổi tiếng thế giới, 5 sao Forbes Travel Guide | 5 sao nội địa Việt Nam theo tiêu chuẩn của Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Phần mềm quản lý khách sạn | <ul style="list-style-type: none"> • Phần mềm quản lý khách |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Công nghệ thực hiện quản trị quan hệ khách hàng</p> | <p>Opera Cloud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phần mềm & ứng dụng Accor Live Limitless chuyên quản lý khách hàng trung thành • Phần mềm ServeMe; dùng để đặt chỗ các nhà hàng thuộc khách sạn cho khách • Phần mềm ACDC: chuyên quản lý các sở thích lưu trú của khách hàng trung thành • Mạng xã hội • TripAdvisor • Google Review | <p>sạn Smile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mạng xã hội • TripAdvisor • Google Review |
| <p>Quy trình & tiêu chuẩn thực hiện quản trị quan hệ khách hàng</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tiêu chuẩn chung của thương hiệu Sofitel Legend và tập đoàn Accor • Tiêu chuẩn LQA và Forbes Travel Guide <p>Chủ động đón tiếp khách hàng ngay trước khi bước chân vào sảnh</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tiêu chuẩn nội bộ của đội ngũ lãnh đạo khách sạn từ ngày tiền khai trương • Chủ động đón tiếp khách hàng ngay trước khi bước chân vào sảnh • Nhân viên CSKH đưa |

| | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Với khách hàng sở hữu thẻ hội điện Accor hoặc Accor Plus, sẽ có 1 quầy ưu tiên check in riêng • Với khách hàng đặt các hạng phòng cao hơn, sẽ có Executive Lounge để check in riêng với thức uống chào mừng là rượu champagne, khu vực riêng để ăn sáng, uống trà chiều và sử dụng Evening Cocktail,.. | <p>khách hàng về phòng và giới thiệu tiện nghi cũng như trang trí đậm chất nghệ thuật của khách sạn</p> |
| <p>Bộ máy nhân sự thực hiện quản trị quan hệ khách hàng</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Có khoảng 700 nhân sự toàn khách sạn, trong đó có hơn một nửa là tham gia trực tiếp vào các quá trình quản trị quan hệ khách hàng • Đội ngũ nhân sự được đào tạo liên tục theo các bộ tiêu chuẩn quốc tế • Có đội ngũ CSKH dành cho | <ul style="list-style-type: none"> • Đội ngũ CSKH phục vụ toàn bộ khách hàng của khách sạn • Đội ngũ nhân sự được đào tạo bởi các chuyên gia về nghệ thuật cũng như về khách sạn thuộc tập đoàn lớn • Chủ động làm thân và giới |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>các khách đặt hạng phòng bình thường và đội ngũ quản gia dành riêng cho các khách VIP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luôn chủ động dự báo nhu cầu của khách để đáp ứng, không để khách phải suy nghĩ nhiều | <p>thiệu khách hàng văn hóa bản địa</p> |
| <p>Sự hài lòng của khách hàng</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Thể hiện qua sự hài lòng giữa giá trị bỏ ra và dịch vụ nhận lại • Thể hiện qua việc luôn được nhận diện là khách hội viên • Thể hiện qua việc được xử lý nhanh và thông minh bởi nhân viên khách sạn khi có sự cố • Thể hiện qua việc nhân viên luôn biết trước khách sẽ cần gì | <ul style="list-style-type: none"> • Thể hiện qua việc được nhận diện mỗi khi quay lại khách sạn • Thể hiện qua việc luôn được nhận diện là khách quen • Thể hiện qua việc được xử lý nhanh và thông minh bởi nhân viên khách sạn khi có sự cố |
| <p>Sự trung thành của khách</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Thể hiện qua ý định quay trở lại sử dụng dịch vụ cao | <ul style="list-style-type: none"> • Thể hiện qua ý định quay trở lại sử dụng dịch vụ cao |

| | | |
|-------------|---|---|
| hàng | <ul style="list-style-type: none"> • Thể hiện qua việc sẵn sàng giới thiệu cho khách hàng khác | <ul style="list-style-type: none"> • Thể hiện qua việc sẵn sàng giới thiệu cho khách hàng khác |
|-------------|---|---|

2.4. Đánh giá chung về Quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội.

Đánh giá chung hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của khối khách sạn thương hiệu quốc tế tại Hà Nội với đại diện Metropole Hanoi:

- Điểm mạnh:
 - ✓ Hệ thống dữ liệu được toàn cầu: Khả năng nhận diện khách hàng xuyên biên giới nhờ mạng lưới hội viên tập đoàn là ALL cộng thêm việc sử dụng các phần mềm chuyên dụng như Opera PMS, HubOS và báo cáo diễn đàn khách hàng cao cấp được làm riêng giúp thông tin khách hàng được ghi nhận, lưu lại và ghi nhớ bởi nhân viên đến từng chi tiết nhỏ nhất (loại gối, hướng nằm, thói quen sinh hoạt,...). Nhờ đó, khách sạn hướng đến việc đưa ra dịch vụ phù hợp nhất cho từng cá nhân khách hàng cũng như tránh để họ có những than phiền, ảnh hưởng đến danh tiếng của khách sạn.
 - ✓ Tiêu chuẩn riêng của thương hiệu Sofitel, tập đoàn Accor hay LQA, Forbes Travel Guide là kim chỉ nam cho mọi hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của Sofitel Legend Metropole Hanoi. Đây cũng là cách để cấp quản lý cơ sở cũng như quản lý cấp vùng kiểm soát được chất lượng dịch vụ.
 - ✓ Đội ngũ nhân sự được đầu tư cả về số lượng và chất lượng là một điểm rất mạnh. Ví dụ: riêng bộ phận tiền sảnh đã có khoảng 130 nhân sự trải đều các ban khác nhau như lễ tân, CSKH, quản gia, hành lý, quầy thông tin, luôn sẵn sàng mang tới những trải nghiệm mang tính “cá nhân hóa” cho mọi khách hàng
- Điểm hạn chế:

- ✓ Tính linh hoạt thấp: Đôi khi việc quá phụ thuộc vào quy trình vận hành khiến nhân viên đôi lúc sẽ trở nên máy móc, thiếu sự sáng tạo mang tính đột phá trong các tình huống phát sinh ngoài kịch bản của quy trình, dẫn đến việc luôn phải xin ý kiến cấp trên mặc dù hoàn toàn có khả năng tự giải quyết, dẫn đến khó khăn trong công tác phục hồi dịch vụ do khách hàng phải đợi lâu
- ✓ Áp lực bảo mật: Việc khai thác sâu dữ liệu khách VIP song song với yêu cầu bảo mật thông tin cá nhân ngày càng khắt khe là một thách thức lớn. Bài học từ tập đoàn Marriott International (2019) là một ví dụ đủ sức răn đe mạnh mẽ với bất kỳ khách sạn hay tập đoàn khách sạn nào trong công tác bảo mật thông tin khách hàng.

Đánh giá chung hoạt động quản trị quan hệ khách hàng của khối khách sạn thương hiệu nội địa với đại diện là Apricot Hanoi:

- Điểm mạnh:
 - ✓ Sự linh hoạt: quá trình quản trị quan hệ khách hàng dựa trên sự khéo léo và chân thành của đội ngũ nhân sự. Với những khách sạn chú trọng đến sự thoải mái và trải nghiệm khách hàng như Apricot Hanoi, họ muốn tạo ra một nơi đón tiếp những vị khách giống như một người đón bạn đến chơi nhà
 - ✓ Bản sắc văn hóa độc đáo: Do là khách sạn tư nhân, vận hành hoàn toàn độc lập nên Apricot Hanoi không phải tuân thủ theo quy chuẩn thiết kế hay quy chuẩn dịch vụ của tập đoàn. Do đó họ được tự do, thoải mái trong việc sáng tạo. Ở đây cơ sở đã khéo léo lồng ghép nghệ thuật hội họa, đặc sản địa phương,... vào các điểm chạm dịch vụ, tạo ra sự khác biệt rõ rệt so với sự sang trọng đôi lúc có thể cảm thấy có chút gì đó công nghiệp của các khách sạn thuộc chuỗi.
- Điểm Hạn chế:
 - ✓ Hạn chế về hạ tầng công nghệ: Công tác chăm sóc khách hàng có thể sẽ không được chi tiết như các khách sạn thuộc chuỗi do các khách sạn trong

chuỗi sẽ cùng chia sẻ dữ liệu thu thập từ nhiều nơi. Ngoài ra, việc lưu trữ dữ liệu vẫn chưa có sự đồng bộ giữa các hệ thống như PMS, quản trị quan hệ khách hàng, hệ thống quản trị thông tin, dễ dẫn đến sai sót hoặc đứt gãy thông tin khi có sự biến động hay sự cố xảy ra, nhất là với hệ thống PMS chạy dưới dạng cài trực tiếp như Smile

- ✓ Tầm phủ thương hiệu: Apricot Hanoi hay bất kỳ khách sạn nào vận hành độc lập đều sẽ hiếm khi có một chương trình khách hàng thân thiết đủ mạnh để cạnh tranh với các khách sạn thuộc tập đoàn. Ví dụ như tập đoàn Accor có tới 2 chương trình khách hàng thân thiết khác nhau là ALL và Accor Plus, cho phép khách hội viên có cơ hội giảm tới 50% tiền phòng và còn có cơ hội được nâng cấp hạng phòng, ăn sáng miễn phí, nhận phòng sớm, trả phòng muộn,...
- ✓ Từ hai trường hợp nghiên cứu điển hình, có thể đưa ra các đánh giá tổng quát về quy trình và hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn 5 sao tại Hà Nội như sau:
- ✓ Qua quá trình nghiên cứu và tổng hợp từ nhiều nguồn dữ liệu khác nhau, tác giả nhận định bức tranh quản trị quan hệ khách hàng tại Hà Nội là sự giao thoa giữa tiêu chuẩn chăm sóc khách hàng toàn cầu được quy chuẩn rất chín chu, chi tiết kết hợp với văn hóa dịch vụ bản địa. Việc lựa chọn nghiên cứu 2 trường hợp điển hình là Metropole Hanoi và Apricot Hanoi – 2 cơ sở đều đạt chuẩn 5 sao là để phân tích, đào sâu vào các chi tiết trong quá trình quản trị quan hệ khách hàng của đội ngũ nhân viên, xác định rõ sự khác biệt, cũng như trực tiếp nghe những chia sẻ thực tế từ những người đang trải nghiệm dịch vụ. Tựu chung lại, các khách sạn cao cấp dù có sử dụng bất cứ chiến lược quản trị quan hệ khách hàng nào thì cùng đều là muốn hướng tới hai mục tiêu tối thượng là sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng.
- ✓ Thị trường đang chuyển dịch theo hành vi tiêu dùng của khách hàng: Dù là thương hiệu quốc tế hay nội địa, xu hướng phục vụ chung của các cơ sở là

đánh vào hành vi tiêu dùng, sử dụng các công cụ phù hợp để gợi ý cho khách hàng thứ mà họ cần, không phân biệt khách bình thường hay khách giàu có. Ngoài ra, khách hàng sẵn sàng chi trả cao hơn để được trải nghiệm không gian sang trọng hơn, tính cá nhân hóa dịch vụ cao hơn từ ngay từ khi bắt đầu tương tác. Đây là tiềm năng cực lớn cho các khách sạn biết khai thác quản trị quan hệ khách hàng một cách thông minh, kết hợp hài hòa giữa các công nghệ số và kỹ năng của con người về mặt cảm xúc – thứ mà các công cụ số không làm được.

- ✓ Sự trỗi dậy của công nghệ số và mạng xã hội: Các nền tảng như TripAdvisor, Michelin Guide,.. đang trở thành các trợ thủ đắc lực trong cách nhiều khách sạn làm quy trình quản trị quan hệ khách hàng. Khả năng tương tác thời gian thực với khách hàng trước, trong và sau lưu trú sẽ là tiền đề để các khách sạn đem tới sự hài lòng cao nhất có thể, từ đó xây dựng lòng trung thành và sự tin tưởng tuyệt đối của khách hàng.
- ✓ Thị trường 5 sao tại Hà Nội đang đối mặt với cuộc chiến thu hút nhân tài. Khách sạn nào sở hữu và duy trì lâu dài một đội ngũ nhân sự ổn định, am hiểu tâm lý khách hàng và có kỹ năng sử dụng, kết hợp nhiều công cụ chăm sóc khách hàng sẽ nắm chắc lợi thế cạnh tranh và chiến thắng các đối thủ của họ.
- ✓ Việc khách hàng trở nên khó tính hơn, đặt ra những tiêu chuẩn cao hơn theo hướng trả tiền để hưởng thụ tạo ra những cơ hội không nhỏ dành cho các khách sạn đang áp dụng quản trị quan hệ khách hàng theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm, tập trung vào cảm xúc của khách hàng. Ngoài ra, việc nhiều cơ sở đã và đang sử dụng các công cụ online như TripAdvisor, Google,... để nhận ra nguyên nhân cốt lõi, cải thiện quy trình cũng đang là một xu hướng mới. Các khách sạn đang đi đầu theo xu hướng này không chỉ có Metropole Hanoi mà còn có các đại diện từ các vùng khác như Four Seasons The Nam Hai, Amanoi, Park Hyatt Saigon, Regent Phú

Quốc,... Họ đều đang thành công, là những điển hình của xu hướng cá nhân hóa dịch vụ để các cơ sở lưu trú 5 sao khách học tập và thành công.

- ✓ Xu hướng đánh vào cảm xúc của khách hàng nhiều hơn sẽ là thách thức không nhỏ, nhất là với các khách sạn đạt chuẩn 5 sao nhưng có sự áp dụng cứng nhắc quy trình vận hành và không có một đội ngũ nhân sự đủ tinh tế để quản trị cảm xúc khách hàng, tạo ra sự thích thú cho khách hàng trong trải nghiệm hay đủ bình tĩnh xử lý than phiền. Ngoài ra, quản lý nguồn dữ liệu lớn cho quy trình quản trị quan hệ khách hàng cũng là thách thức cực đại với bất cứ khách sạn nào, sai sót dù là nhỏ nhất liên quan đến việc bảo mật thông tin khách hàng, nhất là người có tầm ảnh hưởng lớn như ca sĩ, diễn viên, chính khách,... hoàn toàn có thể khiến cơ sở lưu trú 5 sao trả giá đắt danh tiếng, thậm chí có thể phải ngừng kinh doanh.

Tiểu kết chương 2

Nếu như chương I đặt nền móng vững chắc cho nghiên cứu của tác giả thì ở chương II, tác giả đã tập trung trình bày phân tích và đánh giá một cách toàn diện, trực quan và chi tiết nhất thực trạng quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội thông qua hai nghiên cứu mà tác giả đánh giá là điển hình - Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hanoi. Bằng cách sử dụng và đối chiếu dữ liệu từ 3 phương pháp nghiên cứu để tăng sự khách quan, tránh sự phiến diện, nghiên cứu đã làm rõ sự khác biệt rõ ràng giữa tiêu chuẩn chăm sóc khách hàng toàn cầu vốn đề cao sự chuyên nghiệp, cung cách phục vụ sang trọng của văn hóa phương Tây thể hiện ở thương hiệu di sản quốc tế với sự linh hoạt, cá nhân hóa đậm chất nghệ thuật và địa phương của thương hiệu nội địa. Việc đào sâu vào gốc rễ vấn đề khẳng định, dù cơ sở lưu trú cao cấp tiếp cận quản trị quan hệ khách hàng theo mô hình nào thì mục tiêu tối thượng vẫn là chuyển hóa sự hài lòng, lặp đi lặp lại sự hài lòng và chuyển hóa thành lòng trung thành bền vững. Thứ hai, chương này đã nhận diện được sự chuyển dịch mạnh mẽ trong hành vi tiêu dùng tại phân khúc 5 sao, nơi khách hàng

không chỉ kỳ vọng vào chất lượng dịch vụ mắt thấy, tai nghe mà còn sẵn sàng chi trả cao hơn để được là trung tâm và trải nghiệm những cảm xúc mang tính cá nhân hóa ngay từ những điểm chạm đầu tiên. Việc đánh giá vai trò của hệ sinh thái số đã cho thấy quản trị quan hệ khách hàng đang trở thành trụ cột đặc lực giúp khách sạn tương tác thời gian thực, từ đó xử lý được nhanh chóng các mối nguy cơ tiềm tàng.

Song song với đó, nghiên cứu cũng khẳng định một nghịch lý chiến lược là: công nghệ càng phát triển thì kỹ năng về quản trị cảm xúc và sự tinh tế của đội ngũ nhân sự càng trở thành "vũ khí" cạnh tranh tối thượng vì đó là điều mà các công cụ số hiện chưa thể thay thế. Chương này đã chỉ ra những thách thức "tử huyệt" về bảo mật dữ liệu khách hàng, rủi ro công thức hóa dịch vụ và cuộc chiến thu hút nhân tài am hiểu tâm lý khách hàng đang đặt áp lực lớn lên năng lực thực thi quản trị quan hệ khách hàng của các cơ sở. Tựu trung lại, những đánh giá khách quan về quy trình và hiệu quả tại hai trường hợp điển hình này đã phác họa một bức tranh thực trạng đầy đủ cả về cơ hội bứt phá lẫn rào cản hiện hữu, tạo thành những căn cứ khoa học và thực tiễn quan trọng để tác giả xây dựng hệ thống giải pháp tối ưu hóa hoạt động quản trị quan hệ khách hàng cho các khách sạn 5 sao tại Hà Nội trong nội dung Chương 3.

CHƯƠNG 3.

GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA CÁC KHÁCH SẠN 5 SAO TẠI HÀ NỘI

3.

3.1. Căn cứ đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội

Để đưa ra được căn cứ đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội, tác giả cần dựa trên những căn cứ thực tiễn là việc đã khảo sát thực tế và đánh giá thực trạng ở 2 khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hanoi và tập trung vào bối cảnh của ngành khách sạn cao cấp và sự tác động lên cách thức triển khai và thực hiện chăm sóc khách hàng, chia làm 2 bối cảnh là ở Việt Nam nói chung và ở Hà Nội nói riêng. Thêm vào đó, tác giả cũng dựa vào cơ sở lý thuyết đã xây dựng ở chương I về quản trị quan hệ khách hàng, sự hài lòng và lòng trung thành để đảm bảo việc đề xuất giải pháp hợp lý cả về mặt lý thuyết cũng như thực tiễn của địa bàn nghiên cứu.

3.1.1. Bối cảnh chính sách trong phát triển du lịch và khách sạn tại Việt Nam

Trong những năm gần đây, ngành du lịch Việt Nam nói chung và phân khúc lưu trú cao cấp nói riêng đã nhận được sự quan tâm chiến lược từ Đảng và Nhà nước, tạo ra hành lang pháp lý thuận lợi cho việc nâng cao chất lượng dịch vụ và ứng dụng công nghệ trong quản trị.

Thứ nhất, định hướng đưa du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn. Nền tảng quan trọng nhất là Nghị quyết số 08-NQ/TW của Bộ Chính trị ban hành ngày 16 tháng 01 năm 2017, khẳng định mục tiêu phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn nhằm tạo động lực thúc đẩy các ngành khác. Chính sách này ưu tiên thu hút các nguồn lực đầu tư vào hạ tầng du lịch, đặc biệt là các tổ hợp lưu trú, khách sạn 5 sao tiêu chuẩn quốc tế. Việc hướng tới thu hút các dòng khách lẻ và khách đoàn sẵn sàng chi tiêu đậm đã tạo tiền đề cho các khách sạn tại Hà Nội đầu tư mạnh mẽ vào hệ thống quản trị quan hệ khách hàng nhằm cá nhân hóa trải nghiệm, xây dựng lòng trung thành khách hàng bền vững từ đó có nguồn doanh thu cao và ổn định. Ví dụ điển hình là đám cưới siêu sang đầu năm 2026 được tổ chức tại Vinpearl Resort & Spa Đảo Rêu từ ngày 03/02 đến 12/02 với tổng chi phí ước tính khoảng 3 triệu đô la Mỹ, tương đương gần 80 tỷ đồng (CafeF, 2026)

Thứ hai, một số nghị định, điều luật & quyết định có sự ảnh hưởng tích cực nhất định đến việc thúc đẩy dòng vốn vào phân khúc khách sạn cao cấp, điển hình có thể kể đến Nghị định 10/2023/NĐ-CP cho phép cấp sổ đỏ cho bất động sản du lịch trên đất thương mại, dịch vụ, hay như Luật Kinh doanh Bất động sản 2023 đã có quy định về việc kinh doanh các công trình xây dựng trong đó có bất động sản du lịch với những điều kiện, nghĩa vụ và trách nhiệm của chủ đầu tư.. Khi hành lang pháp lý ổn định, các chủ đầu tư lớn (như Vingroup, Sun Group, Masterise Group...) dễ dàng có được sự đầu tư về nguồn vốn từ các nhà đầu tư cá nhân, quy mô nhỏ lẻ hơn để hình thành nên các tổ hợp khách sạn, căn hộ 5 sao. Thay vì tự thân vận động nguồn vốn, mô hình cùng đầu tư và cùng chia sẻ lợi nhuận này giúp các khách sạn 5 sao có nguồn lực tài chính mạnh mẽ để đầu tư vào cơ sở vật chất sang trọng, hệ thống công nghệ quản trị quan hệ khách hàng hiện đại và các tiêu chuẩn vận hành đạt chuẩn quốc tế. Điều này giải thích vì sao số lượng khách sạn 5 sao tại Hà Nội và các vùng du lịch trọng điểm tăng trưởng vượt bậc trong thời gian ngắn khoảng 2 năm trở lại đây, điển hình nhất là siêu tổ hợp khách sạn và trung tâm tổ chức sự kiện của tập đoàn Sun Group tại khu vực Tây Hồ, mang thương hiệu The Ascott.

Thứ ba, đẩy nhanh phục hồi, tăng tốc phát triển du lịch hiệu quả, bền vững. Cụ thể, nghị quyết 82/NQ-CP (2023) là nghị quyết điều hành mang tính tổng thể của

Chính phủ chỉ đạo tất cả các bộ ngành phải rà soát, sửa đổi các quy định về đầu tư, tài chính, thủ tục hành chính,... để tạo điều kiện cho các doanh nghiệp du lịch, khách sạn tiếp cận được với đầy đủ các nguồn lực cần thiết. Đặc biệt, Chính phủ khuyến khích phát triển các sản phẩm du lịch cao cấp, du lịch MICE và du lịch nghỉ dưỡng dài ngày.

Với riêng dòng khách sạn 5 sao, tác giả đánh giá Chính phủ không chỉ cởi mở về chính sách thị thực với Nghị quyết 127/NQ-CP về việc cấp thị thực điện tử, tăng thời hạn Visa để thu hút khách quốc tế, đặc biệt là các dòng khách chi tiêu cao, mà còn tạo hành lang pháp lý cho chuyển đổi số với Quyết định 1671/QĐ-TTg khi nhiều thông tin sẽ được số hóa, tạo thuận lợi hơn nữa cho khách du lịch cao cấp, hoặc có thể kể đến các chương trình hợp tác nhằm mục đích nâng cao chất lượng nguồn nhân lực khách sạn cao cấp, điển hình có thể kể đến chương trình Swiss EHT của dự án ST4SD, hợp tác với trường kinh doanh khách sạn Lausanne (EHL) danh tiếng của Thụy Sĩ. Đây chính là động lực để các khách sạn đầu tư vào hệ thống quản trị quan hệ khách hàng hiện đại, nhằm biến những ưu đãi chính sách thành lợi nhuận thực tế thông qua việc thấu hiểu và giữ chân khách hàng.

3.1.2. Bối cảnh thực tiễn của ngành khách sạn và sự tác động đến quy trình quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội

Trong giai đoạn hiện nay, đặc biệt là khoảng 3 năm trở lại đây sau khi ngành dịch vụ, không chỉ ở Việt Nam mà trên toàn thế giới hứng chịu tác động không gì bù đắp nổi của đại dịch COVID - 19. Dù vậy, dịch bệnh không làm giảm nhu cầu đi du lịch, trải nghiệm của con người, trái lại còn tăng lên nhiều do đã bị kìm nén trong nhiều năm và kèm theo đó và sự thay đổi đáng kể về hành vi khi đi trải nghiệm dịch vụ, đặc biệt là dịch vụ khách sạn. Ngành khách sạn Việt Nam đang chứng kiến sự bùng nổ của dòng khách chi trả cao và sự gia nhập của các tập đoàn quản lý quốc tế. Khách hàng không còn hài lòng với những dịch vụ lưu trú cơ bản mà đa số các cơ sở cao cấp có thể đáp ứng. Họ đòi hỏi những giá trị trải nghiệm mang tính cá nhân hóa, bất kể mục đích di du lịch là gì đi nữa thì dịch vụ khách sạn đẳng cấp, khác biệt mới có thể làm hài lòng họ và khiến cho họ quay trở lại. quản trị quan hệ khách hàng không

còn là một lựa chọn, mà là xương sống để các doanh nghiệp tồn tại trong nền kinh tế trải nghiệm, nơi một tệp khách hàng không nhỏ, với khả năng chi trả cao và mong muốn lưu lại kỷ niệm sẵn sàng chi những số tiền lớn, thậm chí là không tưởng cho những trải nghiệm xa hoa nhất, đáng nhớ nhất. Ngoài ra, bối cảnh di chuyển không biên giới, đa dạng văn hóa cũng kéo theo sự thay đổi về cách các cơ sở lưu trú đón tiếp và phục vụ khách hàng, quản trị quan hệ khách hàng tại các khách sạn 5 sao tại Việt Nam hiện nay không chỉ cá nhân hóa từng khách lẻ và còn cá nhân hóa cho nhóm khách hàng, với sự góp mặt tiêu biểu là các đoàn khách Trung Quốc, Hàn Quốc, Ấn Độ...

Chính vì những lí do trên, quá trình triển khai và áp dụng quản trị quan hệ khách hàng của các cơ sở lưu trú 5 sao tại Việt Nam đã và đang ghi nhận sự chuyển dịch sang xu hướng áp dụng đồng thời sự khéo léo về cảm xúc, sự nhạy bén của công nghệ số và sự duy trì cần thiết các bộ quy chuẩn dịch vụ để tập trung vào trải nghiệm của khách, tính cá nhân hóa, tập trung vào việc tạo ra các điểm chạm dịch vụ, không chỉ các cơ sở thuộc thương hiệu quốc tế mà cả các khách sạn tư nhân, vận hành độc lập.

Hà Nội, với vị trí địa lý thuận lợi, là trung tâm chính trị, văn hóa, và kinh tế của Việt Nam, đã trở thành điểm đến hấp dẫn đối với khách du lịch quốc tế và nội địa. Thành phố không chỉ nổi bật với những danh lam thắng cảnh, các di tích lịch sử, mà còn với nền văn hóa đặc sắc, ẩm thực phong phú. Hà Nội còn là trung tâm giao thương quốc tế, nơi tổ chức nhiều sự kiện quốc tế lớn, hội nghị, hội thảo, cũng như các sự kiện văn hóa, thể thao. Điều này tạo ra một nhu cầu lớn về lưu trú cho khách du lịch và các chuyên gia quốc tế đến đây để làm việc cũng như có cơ hội trải nghiệm văn hóa. Ngành khách sạn từ đó mà có sự thúc đẩy đáng kể để phát triển, đặc biệt là các cơ sở 5 sao vốn có nhiều thương hiệu vừa mạnh về tổ chức sự kiện cũng như cung cấp số lượng phòng lưu trú lớn, vừa mạnh về trải nghiệm khách hàng. Phân khúc lưu trú cao cấp Hà Nội đã trải qua nhiều giai đoạn phát triển, từ những khách sạn 5 sao đầu tiên trước những năm 2000 như Daewoo Hanoi, Hilton Hanoi..., sau đó là sự

xuất hiện của các cơ sở lưu trú 5 sao khác, quốc tế có các thương hiệu thuộc Marriott, Accor còn nội địa có The Five và các khách sạn tư nhân như Apricot Hanoi, gần đây là những thương hiệu mới toanh như Fairmont với đầy đủ các chiến lược quản trị quan hệ khách hàng độc đáo. Sự phát triển mạnh mẽ của các khách sạn cao cấp này đã góp phần khẳng định chất lượng cơ sở lưu trú cao cấp ở Thủ đô không kém gì các đô thị lớn khác trên thế giới như Thượng Hải, Luân Đôn... Khách hàng dù có có khó tính đến đâu cũng sẽ bị chinh phục bởi kỹ năng dịch vụ cao của người Việt Nam cũng như hạ tầng lưu trú, công nghệ số được đầu tư rất tỉ mỉ.

Với những yếu tố cơ bản trên, quá trình triển khai và áp dụng quản trị quan hệ khách hàng tại các cơ sở 5 sao tại thủ đô ngoài việc kế thừa các giá trị về di sản cũng sẽ cần đi theo hướng kết hợp đa dạng các yếu tố quản trị quan hệ khách hàng như đã phân tích ở chương I, chương II là con người, công nghệ và quy chuẩn dịch vụ để đảm bảo khách hàng có độ hài lòng cao nhất.

3.2. Giải pháp nâng cao chất lượng quản trị quan hệ khách hàng của 2 khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hanoi

3.2.1. Khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi

Khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi là một trong những khách sạn 5 sao hàng đầu không chỉ tại Hà Nội mà rộng hơn là tại Việt Nam, nổi bật với sự kết hợp giữa vẻ đẹp cổ điển của kiến trúc Pháp và sự sang trọng hiện đại, mang đến cho khách hàng những trải nghiệm khó quên. Với vị trí chiến lược nằm tại trung tâm Hà Nội, Sofitel Legend Metropole Hanoi không chỉ phục vụ khách du lịch mà còn là điểm đến lý tưởng cho các doanh nhân và tổ chức quốc tế tham dự hội nghị, hội thảo. Tuy nhiên, dù đã đạt được nhiều thành công trong việc thu hút khách hàng cao cấp và mô hình quản trị quan hệ khách hàng được coi là một mô hình mẫu cho các cơ sở, không thể nói Sofitel Legend Metropole Hanoi đã hoàn toàn thành công và chinh phục mọi tệp khách hàng. Cụ thể, theo những gì tác giả quan sát và ghi nhận thực tế, Sofitel Legend Metropole Hanoi vẫn tồn tại một vài “hạt sạn” nhỏ mà nếu như không cải thiện có thể dẫn tới sự áp dụng một quy trình quản trị quan hệ khách hàng chưa đủ triệt để và thực tế.

Về mặt công nghệ, với những ứng dụng ServeMe, Opera PMS, ACDC... Khách sạn đã đang sở hữu những tiện nghi công nghệ đủ tốt với một khách sạn sang trọng. Tuy nhiên, ở một số điểm chạm, tác giả đề xuất rằng cơ sở nên đầu tư thêm một vài tính năng mang tính công nghệ cao hơn nhằm mục đích cải thiện một cách chi tiết hơn nữa quy trình quản trị quan hệ khách hàng. Thứ nhất, khi nhận phòng, thay vì check in bằng cách ký giấy đăng ký nhận phòng, cơ sở có thể đầu tư một vài chiếc máy tính bảng, chụp và mặc định lưu lại thông tin cá nhân của khách hàng, vừa thể hiện sự hiện đại, chuyên nghiệp lại có thể tiết kiệm được lượng giấy thải ra môi trường.

Thứ hai, về mặt cá nhân hóa hơn nữa trải nghiệm cho khách VIP, cơ sở có thể thay đổi quy trình và cách phân bổ các quản gia bằng cách để 1 đến 2 quản gia luôn túc trực tại tầng có khách VIP, luôn trong tư thế sẵn sàng phục vụ họ khi nhìn thấy họ hay nhận thông tin, cuộc gọi từ họ. Cơ sở có thể đầu tư thêm nút bấm gọi quản gia cho khách hàng mỗi khi có nhu cầu thay vì phải để khách nhắn tin hay gọi, cách làm này đã được khách sạn Mandarin Oriental Bangkok – một trong số những khách sạn tốt nhất châu Á sử dụng. Thứ ba, do đặc tính chuyên đón các nguyên thủ quốc gia, người nổi tiếng... cơ sở có thể tính đến việc xây dựng một lối đi riêng cho họ và luôn có đội ngũ an ninh khách sạn đi cùng, vừa không ảnh hưởng đến những khách hàng xung quanh lại vừa đảm bảo sự an toàn, riêng tư cho những cá nhân có tầm ảnh hưởng như những người này.

Ngoài ra, Sofitel Legend Metropole Hanoi đã thực hiện quy trình quản trị quan hệ khách hàng rất bài bản và chi tiết, tuy nhiên theo tác giả, với tiềm lực có sẵn và tiềm năng của khách sạn trong tương lai, cơ sở này vẫn có thể cải thiện một vài điểm nhỏ nữa để trải nghiệm khách hàng được tinh tế hơn nữa, nhằm mục đích tạo sự yên tâm cho khách hàng, giống như một số cơ sở đã từng làm như:

- Bố trí sảnh chờ riêng của Sofitel Legend Metropole Hanoi ngay tại sân bay cho những khách hàng vừa mới đến Hà Nội hoặc những khách hàng đang đợi chuyến bay tiếp theo

- Bố trí xe riêng hoặc nhân viên đón khách ngay từ cửa máy ba, đặc biệt là với những khách bay khoang thương gia hoặc chuyên cơ riêng.
- Với những khách không chủ động hoặc đến Việt Nam lần đầu, khách sạn có thể bố trí xe miễn phí theo lượt để đưa khách từ sân bay về khách sạn thay vì để khách phải tự đặt xe, vốn vẫn tồn tại tình trạng đưa giá sai

Cuối cùng, Sofitel Legend Metropole Hanoi là một khách sạn mang thương hiệu quốc tế, có quy chuẩn dịch vụ riêng kết hợp giữa sự sang trọng trong cách làm dịch vụ của người Pháp và văn hóa bản địa. Tuy nhiên, do tệp khách hàng của họ đa số là người nước ngoài và tệp khách Việt chiếm tỉ trọng rất thấp nên các hoạt động quản trị quan hệ khách hàng được thực hiện tại cơ sở chủ yếu vẫn tập trung cho khách nước ngoài theo đúng quy trình và tiêu chuẩn dịch vụ của thương hiệu Sofitel. Cụ thể là về văn hóa ẩm thực, cụ thể là dịch vụ trà chiều hay cocktail tối, đa số vẫn là các món phương Tây và gần như có rất ít món Việt. Tác giả đề xuất giải pháp rằng cơ sở có thêm các món Việt kết hợp vào các văn hóa phương Tây này vì khách sạn đã có sẵn một nhà hàng Việt Nam với bếp trưởng hơn 30 năm kinh nghiệm nấu đồ Việt tại đây. Ẩm thực là một nét văn hóa quan trọng của người Việt, không chỉ thể hiện ở các món ăn mà còn là văn hóa ăn, khác hoàn toàn với người phương Tây. Vì vậy, Sofitel Legend Metropole Hanoi có thể nhân những dịp quan trọng như ngày Tết, xây dựng các chiến lược để quảng bá văn hóa ẩm thực đa dạng cũng như văn hóa ăn uống đậm chất gia đình đến với khách hàng của họ. Ví dụ: thay vì các món đồ lạnh của người Pháp hay Tây Ban Nha, Sofitel Legend Metropole Hanoi có thể giới thiệu các món thịt nguội của người Việt, phục vụ cùng các loại đồ uống có cồn thương hiệu nội địa như bia Hà Nội, bia Sài Gòn...

Sofitel Legend Metropole Hanoi nổi tiếng với tiêu chuẩn dịch vụ cao cấp, được quy chuẩn rất bài bản và đạt được sự hài lòng cao với đa số khách hàng, trong đó có cả phần quà tặng lưu trú khi khách trả phòng. Tuy nhiên theo tác giả, bên cạnh ẩm thực thì đây cũng là cơ hội để khách sạn quảng bá văn hóa Việt Nam đến với bạn bè quốc tế. Ví dụ: Khi khách trả phòng, dựa trên ghi chú về sự yêu thích nghệ thuật nói chung khi nhờ Quản gia tìm cho các bảo tàng nghệ thuật, được ghi lại trên hệ

thống, khách sạn tặng khách một món đồ thủ công cho khách (như nón lá nhỏ có thêu tên khách, tranh sơn mài về một phong cảnh đẹp tại Việt Nam hoặc bưu thiếp). Món quà này không chỉ là lời cảm ơn mà còn là vật phẩm quảng bá văn hóa Việt đi theo chân khách về nước, khách sẽ chia sẻ đến cho bạn bè, người thân về vẻ đẹp của Việt Nam và sẽ đưa họ quay trở lại khi có dịp. Đối với tập khách Việt, khách sạn có thể dựa vào thông tin của họ để đưa ra những dịch vụ phù hợp, thay vì áp dụng theo quy chuẩn của khách sạn vốn cũng rất tốt nhưng chưa đi đến tận cùng của sự cá nhân hóa. Ví dụ, với những khách trung thành đạt hạng thành viên cao, ngoài những gì khách được hưởng theo yêu cầu của tập đoàn, Sofitel Legend Metropole Hanoi có thể tạo ra những trải nghiệm tuy vẫn đảm bảo nét Pháp đặc trưng của thương hiệu nhưng vẫn “cá nhân hóa” dành riêng cho khách Việt, ví dụ như khi giới thiệu địa điểm vui chơi hay ăn uống, khách sạn cần giới thiệu cho họ những địa điểm thực sự mang tính địa phương, những nơi tập trung nhiều người bản địa. Ví dụ như địa điểm ăn uống, thay vì giới thiệu các nhà hàng Việt như Tầm Vị, Luklak... thì có thể giới thiệu các quán ăn tập trung nhiều người bản địa quanh khu chợ Đồng Xuân, trong các ngõ nếu khách thực sự muốn trải nghiệm sâu.

3.2.2. Khách sạn Apricot Hanoi

Apricot Hanoi là một khách sạn 5 sao đặc biệt tại Hà Nội, nổi bật với phong cách thiết kế độc đáo và vị trí đắc địa ngay gần Hồ Hoàn Kiếm, trái tim của thủ đô. Với một vị trí tuyệt vời ngay sát bờ hồ Hoàn Kiếm với đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp và các dịch vụ đẳng cấp, khách sạn này đã nhanh chóng xây dựng được một lượng khách hàng thân thiết, chủ yếu là khách du lịch cao cấp và các doanh nhân. Khách sạn đã có những chiến lược quản trị quan hệ khách hàng nổi bật, do đặc thù là khách sạn 5 sao tư nhân nội địa nên khách sạn này cũng có những chiến lược quản trị quan hệ khách hàng riêng đặc biệt là giá cả để thu hút khách hàng, cụ thể là cùng phân khúc 5 sao như Metropole nhưng giá phòng trung bình của Apricot lại dễ chịu hơn gần một nửa mà vẫn đảm bảo dịch vụ tốt cho khách hàng của họ

Đặc thù của Apricot Hanoi là khách sạn tư nhân, vận hành độc lập. Có nghĩa là, họ sẽ không thuộc một hệ thống nào và họ tự xây dựng quy trình vận hành riêng

cũng như có kho dữ liệu riêng. Tuy nhiên, điều này mang tới một hạn chế cho khách sạn là việc đồng bộ dữ liệu vốn được các khách sạn thuộc chuỗi và thuộc các địa điểm khác nhau chia sẻ chung, sử dụng chung nên cập nhật thông tin khách hàng rất dễ dàng. Vì vậy, tác giả đề xuất rằng Apricot Hanoi cần xem xét, hợp tác chung và gia nhập một chuỗi khách sạn nội địa nổi tiếng ở Việt Nam, trở thành một trong những cơ sở của họ, ví dụ như The Five, Elegance hay Fusion đều là các chuỗi cơ sở lưu trú hoàn toàn là nội địa. Việc làm như vậy sẽ giúp Apricot Hanoi tận dụng và chia sẻ một kho dữ liệu về khách hàng cho các cơ sở khác tại Việt Nam, từ đó nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng bằng nhiều nguồn thông tin hơn thay vì chỉ sử dụng dữ liệu của một cơ sở duy nhất. Ngoài ra, Apricot Hanoi có thể áp dụng các công nghệ để nâng cao trải nghiệm người dùng như tích hợp một hệ thống bao gồm cả PMS, quản lý đặt phòng tập trung kèm theo tích hợp hộp thoại trò chuyện trước và trong khi lưu trú, cho phép khách có thể luôn tiếp cận được nhân viên khách sạn ngay từ khi chưa đến khách sạn.

Apricot Hanoi vốn đã có một chiến lược quản trị quan hệ khách hàng kèm theo quy trình vận hành khá tốt, tuy nhiên để nâng cao năng lực cạnh tranh, chất lượng dịch vụ và sự tin tưởng của khách hàng, Apricot Hanoi cần thực hiện áp dụng nhiều hơn nữa các bộ quy trình vốn đã được xây dựng nhiều năm của các tổ chức, được kiểm định và có độ tin cậy cao, có thể chưa cần đến LQA hay Forbes Travel Guide mà là đầu tư vào việc nâng cấp quy trình thông qua các khóa đào tạo dành cho cấp quản lý, thậm chí là đầu tư thuê các nhân sự cấp cao có chuyên môn cao, đa dạng trên thị trường quốc tế. Chính những người này sẽ giúp khách sạn xây dựng bài bản quy trình, nhất là những quản lý được đào tạo, rèn giũa ở những tập đoàn lớn. Ngoài ra, việc chuẩn hóa nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ bắt đầu từ việc cụ thể hóa mọi điểm chạm trong quy trình quản trị quan hệ khách hàng thành các chỉ số hành vi đo lường được, giúp nhân viên không chỉ phục vụ bằng sự nhiệt huyết mà bằng những quy chuẩn khắt khe về thời gian và kỹ năng. Cụ thể, hệ thống quản trị quan hệ khách hàng của khách sạn cần được thiết lập để hỗ trợ thực thi các "tiêu chuẩn vàng", chẳng hạn như việc tự động nhắc nhở nhân viên phản hồi yêu cầu của khách trong vòng tối đa 10 phút, không để khách hàng đợi quá 3 hồi chuông reo khi gọi tổng đài... Việc theo

đuổi các tiêu chuẩn quốc tế này đóng vai trò như một lời cam kết về chất lượng đối với mọi du khách, đồng thời tạo ra một khung quản trị chuyên nghiệp giúp Apricot vượt qua các giới hạn của một khách sạn nội địa thuần túy. Khi sự tinh tế, am hiểu bản sắc Việt Nam được nền tảng của những quy tắc phục vụ chuẩn mực toàn cầu hỗ trợ, Apricot sẽ luôn là một cơ sở uy tín tại thủ đô dành cho các du khách.

Về văn hóa dịch vụ, Apricot Hanoi đã đang làm rất tốt, nhất là khâu đón tiếp khách hàng và giới thiệu trải nghiệm, tặng quà tặng là những đồ thủ công làm bằng tay cho khách khi trả phòng. Để cải thiện hơn nữa, tác giả đề xuất khách sạn chủ động gửi những thông tin về các mùa hoa Hà Nội, các lễ hội dân gian hay các sự kiện triển lãm di sản... phù hợp với sở thích riêng biệt của từng khách hàng. Điều này không chỉ giúp khách nội địa cảm thấy được thấu hiểu tâm thức bản địa, mà còn biến khách sạn thành một "đại sứ văn hóa" chuyên nghiệp trong mắt bạn bè quốc tế. Ngoài ra, khách sạn có thể tạo ra văn hóa dịch vụ "trải nghiệm văn hóa như người bản xứ", văn hóa này đã và đang được một khách sạn thương hiệu quốc tế làm rất tốt là Capella Hanoi. Cụ thể, họ bắt đầu ngày mới bằng việc mời khách dùng bánh mì kẹp kèm một ly cà phê sữa đá vào bữa sáng, sau đó vào buổi chiều sẽ kết hợp văn hóa trà chiều cùng việc trải nghiệm các trò chơi dân gian Việt Nam như ô ăn quan, làm tò he... để cho khách hàng thực sự cảm thấy họ đang hoà nhập vào cuộc sống bản địa.

3.3. Đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội

3.3.1. Đề xuất giải pháp dựa vào các yếu tố trụ cột của quản trị quan hệ khách hàng

Qua việc phân tích thực trạng tại hai trường hợp điển hình, tác giả nhận thấy bức tranh quản trị quan hệ khách hàng tại Hà Nội đang có nhiều điểm sáng về chiến lược chung để chuyển mình từ phục vụ chuyên nghiệp, nhanh gọn và đúng quy trình sang tập trung vào cảm xúc của khách hàng, đồng hành với khách trong mọi khía cạnh, làm cho họ cảm thấy nhân viên khách sạn như là một người bạn thay vì chỉ đơn giản là cung cấp những dịch vụ mà họ đã trả tiền một cách thông thường. Dựa vào quá trình đi sâu vào thực nghiệm và xu hướng chăm sóc khách hàng của các cơ sở lưu trú 5 sao trên toàn thế giới, tác giả có đề xuất một vài giải pháp để cải thiện cách triển

khai và áp dụng nghệ thuật quản trị quan hệ khách hàng chung cho thị trường lưu trú 5 sao của thủ đô.

Đầu tiên, yếu tố cần được bàn đến là về quy trình vận hành, chăm sóc khách hàng. Trong phân khúc khách sạn 5 sao tại Hà Nội, quản trị quan hệ khách hàng không thể chỉ dừng lại ở các quy trình vận hành khô khan, thiếu sự tương tác giữa con người và con người. Theo tác giả, có không ít các khách sạn 5 sao không chỉ ở Hà Nội mà là ở Việt Nam, quá trình khách lưu trú được diễn ra như được lập trình mà không có sự tương tác mang tính con người nhiều hơn. Ví dụ, khi nhận phòng, nhiều nhân viên lễ tân chỉ tập trung vào màn hình máy tính làm thủ tục, sau đó xác nhận và chúc khách theo kịch bản có sẵn, hoặc ví dụ như nhân viên nhà hàng khi khách dùng bữa thì thiếu sự quan sát, luôn đợi khách hỏi hay gọi thì mới đáp ứng dịch vụ. Vì vậy, về mặt quy trình vận hành, tác giả đề xuất rằng các nhà quản trị cần lồng ghép tính cảm xúc vào quy trình chăm sóc khách hàng nhiều nhất có thể, ví dụ về Forbes Travel Guide, không ngẫu nhiên mà bộ quy chuẩn của họ dành tới gần 75% số điểm đánh giá cho dịch vụ và trải nghiệm cảm xúc của khách hàng, có nghĩa là người làm dịch vụ phải biết cách biến hoá. Bản thân những người quản lý, giám đốc bộ phận phải là những người đi đầu, là tấm gương về kỹ năng chăm sóc khách hàng và từ đó đào tạo lại cho nhân viên cũng như duy trì chất lượng quản trị quan hệ khách hàng, luôn cố gắng mang đến cảm xúc cho khách hàng trong từng cử chỉ, chủ động đón ý họ và luôn cố gắng tạo ra những khoảnh khắc mà khách hàng không thể ngờ tới. Song song với việc luôn đảm bảo một cảm xúc tích cực cho khách hàng, một bộ quy trình vận hành chung cho cả khách sạn và riêng cho từng bộ phận luôn phải được các nhà quản lý trong các khách sạn 5 sao kiểm tra, sửa đổi thường xuyên để đảm bảo tính thời gian phải luôn được cập nhật nhất, chi tiết nhất, đảm bảo chất lượng cao nhất.

Tiếp theo là về mặt dữ liệu và công nghệ áp dụng. Tác giả đánh giá một quy trình quản trị quan hệ khách hàng chuẩn 5 sao là một quy trình đánh mạnh vào cảm nhận của khách hàng và cần có sự tối ưu hóa nhanh nhất cho các quy trình vận hành cơ bản bằng việc áp dụng tối đa các nguồn lực về công nghệ từ các nhà cung cấp giải pháp công nghệ uy tín nhất. Ví dụ, khi khách hàng đến nhận phòng một lúc quá đông tại

sản, các khách sạn cần áp dụng tối đa công nghệ để tránh trải nghiệm khách hàng ngay từ ban đầu bị ảnh hưởng, ví dụ như check – in nhanh bằng máy tính bảng, tạo chìa khóa thông minh để khách có thể có sẵn chìa khóa và khi đến chỉ cần cung cấp thông tin cá nhân... để sau đó nhân viên có cơ hội chăm sóc khách hàng nhiều hơn mà không bị các quy trình khác làm mất thời gian. Ngoài ra các khách sạn nên sở hữu một bộ giải pháp tích hợp, mọi quy trình chăm sóc được số hóa để thông tin được giao tiếp nội bộ hay giữa khách sạn và khách hàng được nhanh nhất, chuẩn xác nhận để nhân viên khách sạn có phản hồi và cung cấp dịch vụ kịp thời cho khách hàng. Ngoài ra, một giải pháp nữa tác giả đề xuất về khía cạnh công nghệ là tối ưu hóa việc sử dụng AI (trí tuệ nhân tạo) một cách có chọn lọc để tăng tốc độ xử lý nguồn dữ liệu lớn được tổng hợp và cần được xử lý càng nhanh càng tốt, từ đó giúp các cơ sở lưu trú 5 sao đưa ra được các quyết định hay sự điều chỉnh phù hợp cho chiến lược quản trị quan hệ khách hàng. Ví dụ, một khách sạn như Sofitel Legend Metropole Hanoi một ngày nhận được vài trăm phản hồi khách hàng từ rất nhiều kênh trực tuyến với nhiều các lí do khác nhau, các công cụ AI hoàn toàn có thể giúp các cấp quản lý tổng hợp nhanh nhất các phản hồi này, từ đó đưa ra các hành động cụ thể để nâng cao công tác quản trị quan hệ khách hàng.

Về các giải pháp liên quan đến bộ máy nhân sự, tác giả nhận định trong hệ giá trị của khách sạn 5 sao, nguồn nhân lực chính là hệ điều hành các di sản và công nghệ chăm sóc khách hàng, đóng vai trò quyết định trong việc chuyển hóa các dữ liệu khô khan thành những điểm chạm cảm xúc tinh tế dành cho khách hàng. Chiến lược nhân sự cần được đổi mới bắt đầu từ khâu tuyển dụng, ưu tiên những ứng viên có tư duy dịch vụ hiếu khách kết hợp với khả năng thích ứng công nghệ, nhằm hình thành đội ngũ nhân sự đa năng, vừa am tường quy trình quốc tế, vừa tinh tế trong văn hóa bản địa cũng như công nghệ số. Công tác đào tạo phải được thực hiện định kỳ, không chỉ dừng lại ở kỹ năng nghiệp vụ (như cách một số khách sạn tổ chức đào tạo hàng tuần) mà còn phải huấn luyện chuyên sâu về kỹ năng khai thác và nhập liệu quản trị quan hệ khách hàng, biến việc cập nhật dữ liệu khách hàng thành một bản năng nghề nghiệp của mỗi nhân viên. Để nuôi dưỡng và duy trì đội ngũ nhân sự mạnh, các khách sạn cần xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng và cơ chế ghi nhận đóng góp dựa trên hiệu

quả gắn kết khách hàng, đem lại nhiều giá trị cho khách sạn, thay vì chỉ dựa trên năng suất lao động thuần túy, ví dụ như tạo cơ chế hoa hồng bán chéo dịch vụ, tạo thêm các chế độ Công đoàn. Việc tạo ra một môi trường làm việc hạnh phúc, nơi nhân viên cảm thấy tự hào về vai trò đại sứ văn hóa của mình, chính là chìa khóa để giảm thiểu tỷ lệ biến động nhân sự, đảm bảo sự tích lũy tri thức khách hàng bền vững và duy trì sự chỉ đạo xuyên suốt trong hành trình chăm sóc khách hàng tại các cơ sở lưu trú cao cấp. Như Stephen R. Covey đã chia sẻ: Hãy đối xử với nhân viên của bạn giống như cách mà bạn muốn họ đối xử với khách hàng tốt nhất của bạn.

3.3.2. Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng dựa vào vai trò của các bên liên quan

3.3.2.1. Vai trò của đội ngũ nhân viên

Trong đội ngũ nhân sự của một khách sạn 5 sao, mỗi nhân viên đều là một "đại sứ trải nghiệm" (Sofitel Legend Metropole Hanoi gọi nhân viên là "Ambassador" – dịch ra là đại sứ) tại các điểm chạm của khách hàng. Tự thân mỗi nhân viên, đặc biệt là đội ngũ nhân sự thuộc khối tiền sảnh, trực tiếp tiếp xúc với khách hàng tại các bộ phận như Lễ tân, Quan hệ khách hàng, Quản gia, Âm thực... đóng vai trò then chốt, quyết định sự thành bại của hệ thống quản trị quan hệ khách hàng. Để nâng cao hiệu quả chăm sóc khách hàng, trước hết, mỗi nhân viên cần hình thành tư duy "lấy khách hàng làm trung tâm" một cách tự giác, nhân viên khách sạn cần coi việc được phục vụ khách hàng là niềm vui thay vì chỉ thực hiện theo các tiêu chuẩn có sẵn, yêu cầu họ phải thực hiện một cách máy móc mỗi ngày bởi lẽ khách hàng họ có đủ trải nghiệm cũng như sự thông minh để có thể nhìn ra ngay sự chân thành của nhân viên từ những ấn tượng đầu tiên. Vì vậy, nhân viên khách sạn cần chủ động trong việc giao tiếp, tiếp xúc với khách hàng, khiến họ cảm thấy thoải mái và từ đó tạo tiền đề để thu thập và cập nhật dữ liệu khách hàng vào hệ thống phần mềm quản lý, ở đây là hệ thống chăm sóc khách hàng & quản trị khách sạn. Mỗi thông tin nhỏ về sở thích cá nhân, thói quen ăn uống, hay những phàn nàn, dù là kín đáo hay công khai của khách đều là những thông tin quý giá để cá nhân hóa dịch vụ. Việc ghi chú dữ liệu phải đảm bảo tính chính xác, kịp thời và có chiều sâu, giúp các đồng nghiệp ở các ca trực sau hoặc các bộ phận

khác của khách sạn có cái nhìn toàn diện về khách hàng và đưa ra các hành động phù hợp khi làm việc trực tiếp với họ.

Bên cạnh những kỹ năng cứng, nhân viên khách sạn còn cần phải rèn luyện những kỹ năng mềm, ví dụ như trí tuệ cảm xúc để nhận diện được các nhu cầu chưa được nói ra của khách hàng mà không cần họ phải nói ra mọi lúc. Trong môi trường 5 sao, sự tinh tế thể hiện ở việc nhân viên biết khi nào nên xuất hiện để hỗ trợ và khi nào nên giữ khoảng cách để đảm bảo sự riêng tư cho khách hàng. Mỗi cá nhân cần tự trau dồi khả năng ngoại ngữ, hiểu biết đa văn hóa và kiến thức về các tiêu chuẩn quốc tế như Forbes Travel Guide, LQA,... để giao tiếp một cách đẳng cấp và tự tin. Ngoài ra, Mỗi nhân viên cũng cần có tư duy phục hồi dịch vụ – chủ động xử lý các sự cố ngay tại thời điểm phát sinh bằng sự cầu thị, lắng nghe cùng thái độ thấu cảm, thay vì thụ động đợi chỉ thị từ cấp trên, bởi lẽ không phải khách hàng nào cũng có đủ sự kiên nhẫn để chờ đợi khi sự phàn nàn của họ không được giải quyết nhanh chóng. Chính sự linh hoạt và chân thành của nhân viên sẽ biến các dữ liệu khô khan trong quá trình chăm sóc khách hàng thành những trải nghiệm giàu cảm xúc, tạo dựng niềm tin, sự hài lòng của khách hàng và từ đó xây dựng được lòng trung thành bền vững với họ.

3.3.3. Vai trò của các cấp quản lý khách sạn trong công tác quản trị quan hệ khách hàng

Từ định hướng chiến lược đến khi những chiến lược đó được thực thi, đưa vào vận hành. Ban quản trị khách sạn, từ cấp trung (Giám sát, trưởng các ban thuộc bộ phận) đến cấp cao (Giám đốc bộ phận, phó Tổng Giám đốc, Tổng giám đốc), giữ vai trò là kiến trúc sư thiết lập nên chiến lược quản trị quan hệ khách hàng cũng như các tiêu chuẩn cần thiết. Ở các cấp quản lý cao cấp, nhiệm vụ tiên quyết là cần xác lập quản trị quan hệ khách hàng như một triết lý kinh doanh xuyên suốt chứ không chỉ là một công cụ marketing hay bộ tiêu chuẩn vận hành đơn thuần. Ban lãnh đạo cần có những sự đầu tư cần thiết vào hạ tầng công nghệ hiện đại, tích hợp trí tuệ nhân tạo và

hệ thống dữ liệu lớn để nâng cấp khả năng thu thập, tổng hợp dữ liệu và từ đó phân tích, tiên đoán nhu cầu khách hàng, vẽ ra một bức phác họa về từng vị khách trước khi họ đến khách sạn lưu trú. Đồng thời, cần xây dựng một văn hóa tổ chức coi trọng dữ liệu, nơi mà mọi quyết định kinh doanh đều dựa trên những phân tích từ hồ sơ khách hàng. Việc thiết kế các chính sách đãi ngộ, khen thưởng dựa trên chỉ số hài lòng của khách là động lực quan trọng để thúc đẩy nhân viên thực hiện các chiến lược quản trị quan hệ khách hàng hiệu quả nhất. Ví dụ, với mỗi 5 hay 10 lần đánh giá 5 sao trên TripAdvisor kèm theo việc nhân viên được nhắc tên, nhân viên đó sẽ được thưởng một khoản tiền mặt vào cuối tháng. Bên cạnh việc xây dựng và ban hành các tiêu chuẩn về chăm sóc khách hàng, chính các quản lý cấp cao phải là những người tiên phong, là những tấm gương cho các nhân viên dưới quyền noi theo, có nghĩa là chính những quản lý cấp cao phải là những người thực tế có kỹ năng chăm sóc khách hàng tốt nhất, do kỹ năng chăm sóc khách hàng trong ngành khách sạn 5 sao. Ngoài ra, ban quản lý của các cơ sở lưu trú cao cấp cần chú trọng đến việc bảo mật thông tin khách hàng và tuân thủ các quy định về quyền riêng tư, đây là yếu tố sống còn để giữ vững uy tín của một khách sạn 5 sao.

Ở cấp quản lý trung gian, các quản lý tầm trung đóng vai trò là cầu nối truyền tải chiến lược của cấp cao xuống đội ngũ thực thi. Họ cần tham gia vào việc thiết lập các quy trình vận hành tiêu chuẩn có tính linh hoạt, cho phép nhân viên có không gian để sáng tạo và cá nhân hóa dịch vụ cho khách hàng thay vì chỉ tập trung hoàn thành các công việc được lặp đi lặp lại hàng ngày. Công tác đào tạo cần được thực hiện thường xuyên, tập trung vào kỹ năng sử dụng phần mềm quản lý khách sạn, chăm sóc khách hàng và kỹ năng giao tiếp ứng xử tương xứng với tệp khách hàng thượng lưu. Các nhân sự quản lý cấp trung cũng cần chủ động trong việc phân tích các báo cáo liên quan đến quá trình chăm sóc khách hàng được trích xuất từ các phần mềm quản trị để nhận diện những vị khách hàng mang lại giá trị cao hay

Việc giám sát và đánh giá liên tục các điểm chạm trên hành trình khách hàng sẽ giúp ban quản lý luôn có sự điều chỉnh kịp thời cho chiến lược quản trị quan hệ

khách hàng để đảm bảo chiến lược này luôn phù hợp với sự thay đổi của thị trường du lịch tại Hà Nội nói riêng và trên toàn thế giới nói chung.

3.3.4. Vai trò của Quản lý nhà nước

Sự hỗ trợ từ phía các cơ quan quản lý nhà nước, đặc biệt là Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch cùng Sở Du lịch Hà Nội, là điều kiện cần để nâng tầm công tác quản trị quan hệ khách hàng của ngành khách sạn 5 sao lên tiêu chuẩn quốc tế. Trước hết, nhà nước cần hoàn thiện hành lang pháp lý về bảo vệ dữ liệu cá nhân của khách hàng cũng như của khách sạn. để triển khai các hệ thống quản trị quan hệ khách hàng trực tuyến. Các quy định rõ ràng về việc thu thập, lưu trữ và khai thác dữ liệu khách hàng sẽ giúp khách sạn tự tin đầu tư vào công nghệ mà không lo ngại các rủi ro pháp lý. Ngoài ra, chính sách về cấp số đồ cho các loại hình bất động sản du lịch (ví dụ như Nghị định 10/2023/NĐ-CP) cần tiếp tục được thực thi nhất quán để khơi thông dòng vốn, giúp cho thị trường khách sạn cao cấp tại Hà Nội đón chào thêm nhiều hơn nữa các thương hiệu khách sạn sang và siêu sang, từ đó thu hút thêm nguồn thu từ các phân khúc khách sạn sang, góp phần nâng cao vị thế của ngành du lịch dịch vụ cao cấp

Bên cạnh đó, các cơ quan nhà nước thuộc mảng quản lý văn hóa, thể thao và du lịch cần đóng vai trò là người định hướng và hỗ trợ qua các đề án có lợi cho sự phát triển của ngành du lịch cao cấp, cụ thể hơn là công tác đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao của các trường Đại học, cao đẳng về quản trị khách sạn. Các cơ quan nhà nước có thể có những cơ chế về nguồn tài chính cho các cơ sở đào tạo mời chuyên gia hay tổ chức các khóa đào tạo thực tế dành cho học sinh, sinh viên, hợp tác với những cơ sở lưu trú cao cấp để từ đó gửi học viên đi đào tạo và xa hơn là giới thiệu vào làm việc tại các cơ sở này.

Thêm nữa, việc xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu dùng chung về du lịch quốc gia, kết nối dữ liệu giữa các điểm đến và cơ sở lưu trú cao cấp sẽ tạo ra một hệ sinh thái chăm sóc khách hàng được đồng bộ ở cấp độ vĩ mô để khách du lịch có thể tiếp

cận dễ dàng. Các cơ quan quản lý nhà nước cấp Bộ và cấp Sở có thể tổ chức nhiều hơn các khóa đào tạo, hội thảo về chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ mới trong quản trị du lịch và khách sạn và các cơ sở có thể sử dụng để làm tư liệu quảng bá du lịch địa phương, từ đó thúc đẩy tiêu dùng du lịch và tăng trưởng doanh thu.

Cuối cùng, việc đẩy mạnh quảng bá hình ảnh Hà Nội như một điểm đến an toàn, thân thiện và đẳng cấp thông qua các chiến dịch truyền thông quốc gia sẽ giúp thu hút dòng khách sang và siêu sang, tạo điều kiện thuận lợi để các khách sạn 5 sao thực thi các chiến lược quản trị quan hệ khách hàng dài hạn và bền vững.

Tiểu kết chương 3

Chương III đóng vai trò là then chốt hiện thực hóa các mục tiêu nghiên cứu thông qua việc xây dựng một hệ thống giải pháp mang tính thực tiễn và chiến lược, đóng vai trò là lời giải khoa học cho những thách thức và dư địa cải thiện đã được nhận diện sắc sảo ở các chương trước. Bằng cách thiết lập một hệ quy chiếu vững chắc dựa trên bối cảnh chính sách phát triển du lịch, khách sạn ở Việt Nam và đặc thù vận hành của phân khúc khách sạn 5 sao tại Hà Nội, chương này đã tạo ra một không gian thảo luận đa chiều để từ đó kết tinh thành các nhóm giải pháp có tính khả thi cao. Nếu như Chương I đóng vai trò nền tảng, thiết lập thước đo thông qua hệ thống cơ sở lý luận vững chắc về quản trị quan hệ khách hàng và Chương II là quá trình tác giả soi chiếu thực tế để bóc tách những khoảng trống giữa lý thuyết quản trị, quy trình vận hành và cảm nhận thực tế của khách hàng tại hai trường hợp nghiên cứu điển hình là Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hanoi, thì Chương III chính là thời điểm các giải pháp tối ưu nhất được hội tụ nhằm giải quyết triệt để các vấn đề cốt lõi đã được nhận diện. Nhiệm vụ trọng tâm của chương này không dừng lại ở việc đưa ra các khuyến nghị mang tính cảm tính, thiếu cơ sở, mà là cụ thể hóa các chiến lược bám sát khung nghiên cứu và cơ sở lý luận để chuyển hóa chúng thành những giá trị thực tiễn cho các cơ sở lưu trú 5 sao, giúp họ có những ý tưởng mới trong công tác chăm sóc khách hàng.

Trong quá trình triển khai, Chương III đã giải quyết thành công bài toán giao thoa giữa việc chuẩn hóa hạ tầng dữ liệu, nhân sự theo các tiêu chuẩn quốc tế khắt khe nhất và việc khéo léo lồng ghép bản sắc văn hóa bản địa tinh tế vào từng điểm chạm dịch vụ để kiến tạo nên một quy trình quản trị quan hệ khách hàng phù hợp nhất với thị trường Thủ đô. Bằng cách nhấn mạnh vào sự phối hợp nhịp nhàng giữa các công nghệ chăm sóc khách hàng hiện đại của thời đại công nghệ và nghệ thuật quản trị cảm xúc của con người, chương này đã phác thảo nên một lộ trình phát triển đầy triển vọng, minh chứng rằng ngành dịch vụ khách sạn cao cấp tại Hà Nội đang chuyển dịch theo một xu hướng hoàn toàn mới và đang dần dần trở thành một thị trường tiềm năng cho sự phát triển của ngành lưu trú cao cấp. Đây là một xu hướng mang tính bước ngoặt, hứa hẹn sẽ làm thay đổi diện mạo và chuẩn mực vận hành của ngành lưu trú tại Hà Nội – một trong những đầu tàu kinh tế, văn hóa và chính trị của cả nước. Việc nhấn mạnh vào sự cân bằng giữa yếu tố kỹ thuật số và giá trị về mặt cảm xúc không chỉ giúp giải quyết các tồn tại hiện hữu mà còn định hướng cho một tầm nhìn phát triển bền vững, nơi mà sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng được xây dựng dựa trên sự thấu cảm sâu sắc và đẳng cấp phục vụ vượt trội, tạo đà cho sự bứt phá cho ngành du lịch dịch vụ cao cấp của thủ đô trên bản đồ du lịch thế giới.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh kinh tế trải nghiệm như hiện nay, ngành khách sạn, đặc biệt là khách sạn 5 sao vốn đã cần phải cải tiến, cải thiện liên tục nay càng cần phải làm như vậy nhiều hơn, đặc biệt là với công tác quản trị quan hệ khách hàng, vốn được coi như một nhân tố cốt lõi trong việc cạnh tranh, giữ chân khách hàng cũ và thu hút thêm những khách hàng mới. Hà Nội là một trong những đô thị đang có đà phát triển kinh tế - xã hội thuộc mức tốt của khu vực và điều đó là một sự thúc đẩy rất mạnh cho sự phát triển của ngành du lịch dịch vụ cao cấp mà phân khúc khách sạn 5 sao là điển hình, các cơ sở quốc tế và nội địa vốn đã làm tốt công tác quản trị quan hệ khách hàng sẽ cần phải làm tốt hơn nữa và các cơ sở 5 sao khác sẽ cần phải nỗ lực phát triển, cải thiện rất nhiều để công tác chăm sóc khách hàng được hoàn thiện, mang lại sự hài

lòng cho khách hàng để từ đó mang lại danh tiếng cho các cơ sở. Nghiên cứu đã hoàn thành một cách hệ thống và nghiêm túc các nhiệm vụ nghiên cứu được xác định ở phần mở đầu và đã đạt được những kết quả cụ thể như sau:

Về mặt lý luận, tác giả đã tổng hợp và hệ thống hóa thành công các cơ sở lý thuyết về quản trị quan hệ khách hàng và khách sạn 5 sao, từ đó xác định khung lý thuyết về Quản trị quan hệ khách hàng trong môi trường dịch vụ cao cấp. Cụ thể, nghiên cứu không chỉ dừng lại ở việc giải thích các khái niệm mà còn phân tích sâu mối quan hệ hữu cơ giữa các yếu tố cấu thành nên quản trị quan hệ khách hàng bao gồm 3 trục chính (công nghệ - quy trình - con người) với sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng. Việc vận dụng mô hình quản trị quan hệ khách hàng của Buttle (2009) và mô hình tháp trung thành của Aaker (1991) đã tạo ra một sự quy chuẩn đủ sức nặng để soi chiếu vào thực tiễn ngành khách sạn 5 sao.

Về mặt thực tiễn, thông qua phương pháp nghiên cứu trường hợp tại 2 khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi và Apricot Hotel Hanoi, nghiên cứu đã cung cấp một cái nhìn đa chiều về hai mô hình khách sạn 5 sao điển hình tại Thủ đô, một thuộc phân khúc 5 sao quốc tế và một thuộc phân khúc 5 sao nội địa. Tác giả đã chỉ ra được sự khác biệt chiến lược: nếu Sofitel Legend Metropole Hanoi thành công nhờ quy trình chuẩn hóa quốc tế và đồng bộ dữ liệu toàn cầu thì Apricot lại ghi dấu ấn đậm nét bằng sự linh hoạt và cá nhân hóa dựa trên văn hóa bản địa. Ngoài ra, kết quả khảo sát định lượng với nhóm khách lưu trú đã minh chứng cho những dữ liệu từ quá trình phỏng vấn sâu, quan sát thực địa và từ đó đi đến kết luận: quản trị quan hệ khách hàng không chỉ là công cụ quản lý mà là nhân tố quyết định đến cảm xúc (sự hài lòng) và kéo theo đó là sự trung thành của khách hàng.

Nghiên cứu đã có những đóng góp nhất định về mặt lý luận cũng như thực tiễn, đặc biệt là các cơ sở lý thuyết xoay quanh quản trị quan hệ khách hàng và cách mà chiến lược này nên được áp dụng vào trong các khách sạn 5 sao, hay thậm chí là bất cứ một doanh nghiệp nào bởi khách hàng là mục tiêu hướng đến của mọi doanh nghiệp. Về Đóng góp lý luận: Nghiên cứu đã làm rõ các cơ sở lý thuyết như

quan hệ khách hàng, quản trị quan hệ khách hàng, dịch vụ khách hàng, khách sạn 5 sao, sự hài lòng, lòng trung thành để lấy đó làm cơ sở tạo ra khung nghiên cứu về tác động của quản trị quan hệ khách hàng đến sự hài lòng và lòng trung thành trong môi trường khách sạn 5 sao. Về đóng góp thực tiễn, nghiên cứu đã cung cấp bức tranh toàn diện về thực trạng quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao tại Hà Nội. Trên cơ sở mang lại giá trị ứng dụng cao cho các nhà quản lý khách sạn 5 sao trong việc thiết kế, áp dụng, rà soát và cải tiến liên tục quy trình quan trọng này cho khách sạn của họ.

Bên cạnh đó, nghiên cứu khó tránh khỏi những giới hạn nhất định do tính chất đặc thù của đề tài. Về phạm vi, nghiên cứu hiện tại mới chỉ dừng lại ở việc khảo sát sâu 2 trường hợp nghiên cứu tiêu biểu cho phân khúc khách sạn 5 sao tại Hà Nội. Tuy nhiên, vì mong muốn được đánh giá một cách chi tiết và sâu sắc các tác động của quản trị quan hệ khách hàng đến từng điểm chạm trải nghiệm cảm xúc của khách hàng cao cấp, tác giả đã lựa chọn thu hẹp phạm vi để tập trung vào chi tiết của từng trường hợp này nhằm mục đích mang tới những nhận định về sự hài lòng và lòng trung thành định danh và chi tiết hơn, dù tính khái quát hóa cho toàn thị trường khách sạn 5 sao tại Hà Nội có thể còn hạn chế. Ngoài ra, các dữ liệu được thu thập trong giai đoạn thị trường lưu trú tại Hà Nội đang có sự biến động mạnh mẽ về công nghệ và chính sách, do đó một số nhận định có thể thay đổi nhanh chóng theo tốc độ thay đổi của ngành, ví dụ như sự xuất hiện sắp tới của các cơ sở lưu trú siêu sang. Từ đây, các hướng phát triển nghiên cứu tiếp theo xoay quanh quản trị quan hệ khách hàng ví dụ như: quản trị quan hệ khách hàng tại các loại hình lưu trú đặc thù như khách sạn thông minh – nơi mà trí tuệ nhân tạo và tự động hóa thay thế các tương tác truyền thống, để đo lường xem sự hài lòng của khách hàng thay đổi như thế nào khi thiếu vắng yếu tố con người. Quản trị quan hệ khách hàng dành cho nhóm khách hàng MICE (hội họp, sự kiện) hay tại hoặc phân khúc siêu sang tại các khu resort giá cao đến rất cao dành cho giới siêu giàu. Ngoài ra, một hướng nghiên cứu tiềm năng trong bối cảnh công nghệ phát triển là quản trị quan hệ khách hàng tiên đoán dựa trên dữ liệu lớn và hành

vi trên các công cụ số để đón đầu nhu cầu khách hàng ngay từ trước khi họ bắt đầu chuyến hành trình, nhằm đưa ngành khách sạn tại Việt Nam nói chung, Hà Nội nói riêng hội nhập và bắt kịp xu hướng chăm sóc khách hàng toàn cầu và đưa Hà Nội sánh ngang với các điểm đến khác trên thế giới về phát triển ngành du lịch dịch vụ hạng sang.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT

1. Đinh Phi Hồ & cộng sự. (2021). Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của khách hàng tại khách sạn Rex TP.HCM. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 16(2), 45-58.
2. Bùi Xuân Phong. (2018). *Quản trị khách sạn: Từ lý thuyết đến thực hành*. Nhà xuất bản Công Thương.
3. Bùi Xuân Phong. (2020). *Dịch vụ khách sạn hoàn hảo: Bí quyết chinh phục khách hàng*. Nhà xuất bản Thanh Niên.
4. Bùi Thị Quỳnh Trang (2022). Quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3-5 sao trên địa bàn Hà Nội (Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại)
5. Thu Phương. (2006). Nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm tăng cường khả năng cạnh tranh của các khách sạn tại Việt Nam. *Tạp chí Du lịch*.
6. Nguyễn Xuân Quang. (2005). *Giáo trình Marketing Thương mại*. Hà Nội: NXB Lao động – Xã hội.
7. Nguyễn Quyết Thắng. (2016). *Quản trị kinh doanh khách sạn*. Nhà xuất bản Thống kê.
8. Chương trình Du lịch Thụỵ Sĩ vì Sự Phát triển Bền vững. (n.d.). *Phát triển nguồn nhân lực du lịch Việt Nam*. ST4SD. <https://st4sd.vn/hop-phan/phat-trien-nguon-nhan-luc-du-lich-viet-nam>
9. Muong Thanh Hospitality. (n.d.). *Muong Thanh Hospitality: Khát vọng phương Nam*. <https://muongthanh.com/>
10. Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng. (2015). *TCVN 4391:2015: Khách sạn – Xếp hạng*. Bộ Khoa học và Công nghệ

B. TÀI LIỆU TIẾNG ANH

11. Ahn, J., & Back, K. J. (2020). Antecedents and consequences of customer brand engagement in luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 84, Article 102303.
12. Alnofeli, K. K., Akter, S., & Yanamandram, V. (2025). Unlocking the power of AI in CRM: A comprehensive multidimensional exploration. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 100-115.
13. Ariffin, A. A. M. (2012). Generic hospitality skills: Preparing agriculture graduates for the real world. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 11(1), 32-41.
14. Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability of services in digital ecosystems. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(11), 3238-3260.
15. Bowen, J. T., & McCain, S. L. (2015). Transitioning loyalty programs: A commentary on "the relationship between customer loyalty and customer satisfaction". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 415-430.
16. Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (2nd ed.). Oxford, UK: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
17. Chathoth, P. K., et al. (2016). Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: A critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 222-245.
18. Choi Sang Long, et al. (2013). *Impact of CRM Factors on Customer Satisfaction and Loyalty*. North York: Canadian Center of Science and Education.
19. Davis, L. K. (2023). *Customer Relationship Management in the Hotel Industry*. Walden University.

20. Dimitrios, B. (2023). The case of digital marketing strategies on luxurious hotels. *Procedia Computer Science*, 187, 3496-3503.
21. Enz, C. A. (2010). *Hospitality strategic management: Concepts and cases*. John Wiley & Sons.
22. Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. J., & Lockett, A. (2022). Customer Relationship Management research in tourism and hospitality: A state-of-the-art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 1-25.
23. Gummerus, J., et al. (2012). Customer engagement in a Facebook brand community. *Management Research Review*, 35(9), 857-877.
24. Hernandez-Padilla, J. D., Donayre-Gallo, A., Cordova-Buiza, F., & Aucahuasi, W. (2023). Innovative digital marketing strategies to increase demand in a hotel company. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 11(2), 45-59.
25. Hennig-Thurau, T., et al. (2010). The impact of social media on relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330
26. Hilabi, S. S. (2021). E-CRM model to increase hotel customer loyalty. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Rome, Italy.
27. Hollebeek, L. D., & Rather, R. A. (2021). Service innovativeness and customer involvement in luxury hotels: The role of CRM technology. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, Article 102717.
28. Kandampully, J. (2000). The impact of technology on customer satisfaction and service loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 345–351.
29. Kandampully, J., Zhang, T. C., & Jaakkola, E. (2022). Customer experience management in luxury hospitality: A strategic CRM perspective. *Journal of Service Management*, 33(4/5), 512-525.

30. Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands* (2nd ed.). Kogan Page.
31. Kaur, G., et al. (2025). Personalization and privacy in luxury hotel CRM: A global study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(2), 145-168.
32. Koo, B. (2020). The role of loyalty programs in boosting hotel guest loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102474.
33. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
34. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2014). *Marketing for hospitality and tourism* (6th ed.). Pearson Education.
35. Lo, A. S., & Qu, H. (2015). A theoretical model of luxury hotels' brand equity: An application of CRM from the customer's perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 47-59.
36. Mattila, A. S. (2001). The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services Marketing*, 15(7), 583-596.
37. Mugizi, F., et al. (2024). Customer Relationship Management in the hospitality industry: An empirical study of hotels. *Global Journal of Hospitality & Tourism Management*, 7(1), 88-104.
38. Nannelli, M., et al. (2023). The influence of Customer Relationship Management in enhancing hospitality business performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 14(3), 312-330.
39. Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
40. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.

41. Orantes-Jiménez, S. D., & Tejeida-Padilla, R. (2016). Customer relationship management and hospitality industry. *International Journal of the Computer, the Internet and Management*, 24(3), 391-413.
42. Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
43. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.
44. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2019). *The experience economy: Competing for customer time, attention, and money*. Harvard Business Review Press.
45. Pizam, A., Shapoval, V., & Ellis, T. (2016). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises: A critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 2–35.
46. Rabah, S. M. A., Ibrahim, S. N. S., & Hamed, S. I. (2011). Customer Relationship Management (CRM) in the Egyptian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(3), 220–235.
47. Rafiki, A., et al. (2021). CRM impact on customer satisfaction in Islamic-based hotels: Exploring a mediation model. *Journal of Islamic Marketing*, 12(6), 1120-1138.
48. Shaon, S. K. S., & Rahman, H. (2015). A Theoretical Review of CRM Effects on Customer Satisfaction and Loyalty. *Central European Business Review*, 4(1), 23-35.
49. Shin, H., & Kang, J. (2021). Reducing customer uncertainty in luxury hotels through CRM systems. *The Service Industries Journal*, 41(13-14), 920-942.
50. Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management strategies in hotel computing systems. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 391–406.

51. Sigala, M. (2011). eCRM 2.0: Applications and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 617-626.
52. Sota, S. (2020). Customer relationship management research in hospitality: A review of the literature. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(1), 1-14.
53. Turban, E., et al. (2002). *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. Prentice Hall.
54. Wang, L., & Wu, X. (2026). Managing the luxury experience: A 20-year meta-analysis of CRM effectiveness in the 5-star segment. *Journal of Travel Research*, 65(3), 410-428.
55. Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, M. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475–489.
56. Zhang, R., & Li, Y. (2026). A 25-year review of Customer Relationship Management research: Evolution, trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 180, 114-130.
57. Accor. (n.d.). *Discover Sofitel Legend: Luxury hotels with a French soul*. Sofitel. <https://sofitel.accor.com/en/discover-sofitel-legend.html>
58. Apricot Hotel. (n.d.). *Apricot Hotel Hanoi: A small luxury hotel in the heart of Hanoi*. <https://apricothotels.com/>
59. BBC News. (2020). *Technology in the hotel industry*. <https://www.bbc.com/news/technology-54748843>
60. Forbes Travel Guide. (2025). *2025 Luxury Hospitality Standards: Hotel, Restaurant, and Spa*. Forbes Travel Guide.
61. Journal des Palaces. (2021). *Vietnam hotel opening: Fairmont Hotels & Resorts arrives in Vietnam with Fairmont Hanoi*.
62. Leading Quality Assurance. (2026). *Global Hotel Quality Standards*. <https://www.leadingquality.com>

63. Marriott International. (n.d.). *Marriott Hotels & Resorts: Official site.*
<https://www.marriott.com/>
64. SHMS. (n.d.). *World's largest hotel management companies.*
<https://www.shms.com/en/news/largest-hotel-management-companies/>

PHỤ LỤC 1
HÌNH ẢNH VỀ CÔNG TÁC KHẢO SÁT TRỰC TIẾP TẠI CÁC
KHÁCH SẠN



Học viên trực ca đêm khi còn làm quản gia tại khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi



Hình ảnh quà khách sạn Sofitel Legend Metropole Hanoi chuẩn bị cho khách trước khi khách đến lưu trú



Học viên lưu lại một vài khoảnh khắc khách hàng hài lòng khi đến lưu trú tại Sofitel Legend Metropole Hanoi (đã xin phép khách hàng đăng tải hình ảnh cá nhân)



Hình ảnh khách sạn Apricot Hanoi chuẩn bị đồ chào mừng khách hàng



Học viên lưu lại một vài khoảnh khắc vui vẻ của khách hàng khi đến lưu trú tại Apricot Hanoi (đã xin phép khách hàng đăng tải hình ảnh cá nhân)

PHỤ LỤC 2
KHẢO SÁT KHÁCH LƯU TRÚ VỀ CÔNG TÁC CRM TẠI KHÁCH SẠN SOFITEL LEGEND METROPOLE HANOI

PHẦN A – THÔNG TIN CHUNG / GENERAL INFORMATION

1. Mục đích chuyến đi của Quý khách là gì?

What is the purpose of your trip?

Công tác / Business Du lịch / Leisure Khác / Others: _____

2. Quý khách đã từng lưu trú tại Metropole bao nhiêu lần?

How many times have you stayed at Metropole?

Lần đầu / First time

2–3 lần / 2–3 times

4–6 lần / 4–6 times

Trên 6 lần / More than 6 times

3. Quý khách có sử dụng Executive Lounge / Club Metropole trong quá trình lưu trú không?

Did you use the Executive Lounge / Club Metropole during your stay?

Có / Yes Không / No

PHẦN B – ĐÁNH GIÁ CRM / CRM EVALUATION

(Từ 1–5: 1 = Hoàn toàn không đồng ý / Strongly disagree, 5 = Hoàn toàn đồng ý / Strongly agree)

4. Khách sạn nhận diện tôi là khách hàng thân thiết và dành cho tôi sự chào mừng xứng đáng.

The hotel recognizes me as a loyal guest and welcomes me accordingly.

1 2 3 4 5

5. Nhân viên khách sạn ghi nhớ sở thích cá nhân của tôi (đồ uống, loại gối, phòng yêu thích...).

Staff members remember my personal preferences (welcome drink, pillow type, room preferences, etc.).

1 2 3 4 5

6. Tôi cảm nhận được sự trân trọng dành cho khách VIP hoặc khách hàng thân thiết.

I feel genuinely appreciated as a VIP or loyal guest.

1 2 3 4 5

7. Dịch vụ được cá nhân hóa phù hợp với nhu cầu của tôi.

The services are well personalized based on my needs and expectations.

1 2 3 4 5

8. Nhân viên luôn chủ động hỗ trợ và đưa ra gợi ý phù hợp mỗi khi tôi cần, đặc biệt là nhân viên quản gia

Staff members are proactive in offering assistance and tailored suggestions, especially the Butlers.

1 2 3 4 5

9. Tôi cảm nhận được sự tinh tế và chuyên nghiệp trong giao tiếp của nhân viên.

I experience professionalism and refined communication of the staff.

1 2 3 4 5

10. Bộ phận Quản gia hỗ trợ nhanh chóng và hiệu quả.

The Butler team provides quick and effective support.

1 2 3 4 5

11. Dịch vụ tại Executive Lounge tạo cảm giác riêng tư và sang trọng.

The Executive Lounge offers a private and luxurious experience.

1 2 3 4 5

12. Chất lượng ẩm thực tại Lounge đáp ứng kỳ vọng của tôi.

The F&B quality at the Lounge meets my expectations.

1 2 3 4 5

13. Khách sạn xử lý phàn nàn hiệu quả và theo dõi sau xử lý.

The hotel handles complaints effectively and follows up afterward.

1 2 3 4 5

14. Tôi nhận được liên hệ sau lưu trú (email cảm ơn, khảo sát, lời chúc...).

I receive follow-up communication after my stay (thank-you emails, surveys, greetings...).

1 2 3 4 5

15. Tôi hài lòng với giá trị nhận được so với chi phí lưu trú.

I am satisfied with the value I receive compared with the room rate.

1 2 3 4 5

16. Tôi có ý định quay lại Metropole trong tương lai.

I intend to return to Metropole in the future.

1 2 3 4 5

17. Tôi sẵn sàng giới thiệu khách sạn cho bạn bè và đồng nghiệp.

I am willing to recommend the hotel to friends and colleagues.

1 2 3 4 5

PHỤ LỤC 3
KHẢO SÁT KHÁCH LƯU TRÚ VỀ CÔNG TÁC CRM TẠI KHÁCH
SẠN APRICOT HOTEL HANOI

PHẦN A – THÔNG TIN CHUNG / GENERAL INFORMATION

1. Mục đích chuyến đi của Quý khách là gì?

What is the purpose of your trip?

Công tác / Business Du lịch / Leisure Khác / Others: _____

2. Quý khách đã từng lưu trú tại Apricot bao nhiêu lần?

How many times have you stayed at Apricot Hotel?

Lần đầu / First time

2–3 lần / 2–3 times

4–6 lần / 4–6 times

Trên 6 lần / More than 6 times

PHẦN B – ĐÁNH GIÁ CRM / CRM EVALUATION

(Từ 1–5: 1 = Hoàn toàn không đồng ý / Strongly disagree, 5 = Hoàn toàn đồng ý / Strongly agree)

3. Quá trình nhận phòng (check-in) và trả phòng (check-out) được thực hiện nhanh chóng và thuận tiện.

The check-in & check - out process were quick and convenient.

1 2 3 4 5

4. Nhân viên khách sạn tạo cảm giác thân thiện và dễ tiếp cận.

The staff were friendly and approachable.

1 2 3 4 5

5. Nhân viên có khả năng trả lời rõ ràng các câu hỏi và yêu cầu của tôi.

Staff members were able to answer my questions clearly and effectively.

1 2 3 4 5

6. Khách sạn cung cấp đủ thông tin cần thiết cho kỳ lưu trú (giờ ăn sáng, tiện ích, dịch vụ bổ sung...).

The hotel provided necessary information for my stay (breakfast time, facilities, services...).

1 2 3 4 5

7. Dịch vụ buồng phòng đáp ứng yêu cầu về sạch sẽ và đúng thời gian.

Housekeeping services were timely and met cleanliness standards.

1 2 3 4 5

8. Nhân viên ghi nhận và đáp ứng tốt các yêu cầu cá nhân của tôi (đồ dùng, tiện nghi thêm...).

Staff acknowledged and fulfilled my personal requests (amenities, supplies...).

1 2 3 4 5

9. Tôi cảm nhận được sự quan tâm từ khách sạn qua các tương tác hàng ngày.

I felt cared for through daily interactions with the staff.

1 2 3 4 5

10. Quy trình xử lý phàn nàn (nếu có) được thực hiện nhanh chóng và hợp lý.

Complaints (if any) were handled promptly and appropriately.

1 2 3 4 5

11. Các tiện ích của khách sạn (hồ bơi, phòng gym, nhà hàng, rooftop bar...) đáp ứng kỳ vọng của tôi.

Hotel facilities (pool, gym, restaurant, rooftop bar...) met my expectations.

1 2 3 4 5

12. Giá trị dịch vụ tôi nhận được tương xứng với mức giá phòng.

The value of services received was appropriate for the room rate.

1 2 3 4 5

13. Tôi cảm nhận được sự khác biệt của khách sạn thông qua phong cách nghệ thuật và không gian thiết kế.

I noticed the hotel's uniqueness through its artistic style and design ambiance.

1 2 3 4 5

14. Nhân viên chủ động đưa ra các gợi ý hữu ích (địa điểm ăn uống, tham quan, dịch vụ...).

Staff proactively offered helpful recommendations (dining, sightseeing, services...).

1 2 3 4 5

15. Tôi có ý định quay lại Apricot Hotel trong tương lai.

I intend to return to Apricot Hotel in the future.

1 2 3 4 5

16. Tôi sẵn sàng giới thiệu khách sạn cho người thân và bạn bè.

I am willing to recommend Apricot Hotel to friends and family.

1 2 3 4 5

PHỤ LỤC 4

PHIẾU QUAN SÁT THAM DỰ TẠI KHÁCH SẠN SOFITEL LEGEND METROPOLE HANOI VÀ KHÁCH SẠN APRICOT HANOI

**Công trình nghiên cứu: Quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5
sao tại Hà Nội**

Đối tượng:

Địa điểm quan sát:

Thời gian:

| STT | Các tiêu chí quan sát | Có/Không | Cách thức thể hiện | Ghi chú |
|-----|---|----------|--------------------|---------|
| I | TIÊU CHUẨN KHÁCH SẠN 5 SAO | | | |
| 1.1 | Giai đoạn Khách đến: Sự chuyên nghiệp của nhân viên tiền sảnh, quy trình check-in, nghi thức chào đón. | | | |
| 1.2 | Giai đoạn Khách ở: Chất lượng phòng nghỉ, tiện nghi của cơ sở lưu trú; các dịch vụ bổ trợ và sự hỗ trợ của nhân sự khách sạn. | | | |
| 1.3 | Giai đoạn Khách đi: Quy trình check-out nhanh gọn; lời chào tạm biệt và hỏi thăm về kỳ nghỉ của khách hàng | | | |

| STT | Các tiêu chí quan sát | Có/Không | Cách thức thể hiện | Ghi chú |
|-----|---|----------|--------------------|---------|
| II | CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG | | | |
| 2.1 | Kỹ năng tiếp nhận: Nhân viên thể hiện khả năng nghe hiểu tốt , sự thính nhạy dịch vụ để nắm bắt nhu cầu của khách hàng | | | |
| 2.2 | Tốc độ đáp ứng: Sự nhanh chóng và chính xác trong việc thực hiện yêu cầu sau khi thấu hiểu nhu cầu. | | | |
| 2.3 | Phục hồi dịch vụ: Xử lý phàn nàn kịp thời để khôi phục sự hài lòng và tin tưởng | | | |

| STT | Các tiêu chí quan sát | Có/Không | Cách thức thể hiện | Ghi chú |
|-----|--|----------|--------------------|---------|
| III | CHIẾN LƯỢC TƯƠNG TÁC VÀ CÁ NHÂN HÓA | | | |
| 3.1 | Nhận diện hệ thống: Dùng tên riêng; thể hiện việc nắm vững lịch sử lưu trú, hạng thành viên cũng như các sở thích của khách hàng. | | | |
| 3.2 | Cá nhân hóa vật lý: Setup phòng, quà tặng, thiệp chúc mừng thiết kế riêng theo đặc điểm khách hàng cũng như dịch vụ Cousu Main đặc trưng | | | |
| 3.3 | Cá nhân hóa cảm xúc: Nhân viên nhận diện | | | |

| STT | Các tiêu chí quan sát | Có/Không | Cách thức thể hiện | Ghi chú |
|-----|---|----------|--------------------|---------|
| | <p>được tâm trạng/trạng thái (vui, buồn, mệt mỏi, vội vã) để điều chỉnh cách giao tiếp và dịch vụ tương ứng.</p> | | | |
| 3.4 | <p>Sự kết nối tâm lý: Chủ động tạo ra những bất ngờ nhỏ ngoài sự mong đợi, dựa trên cảm xúc quan sát được tại cơ sở.</p> | | | |
| IV | <p>SỰ HÀI LÒNG VÀ LÒNG TRUNG THÀNH</p> | | | |
| 4.1 | <p>Sự hài lòng về cảm xúc: Khách hàng thể hiện sự tin tưởng, thoải mái khi lưu trú, thậm chí sẵn sàng bỏ</p> | | | |

| STT | Các tiêu chí quan sát | Có/Không | Cách thức thể hiện | Ghi chú |
|-----|---|----------|--------------------|---------|
| | tiền đề trải nghiệm các dịch vụ khác | | | |
| 4.2 | Lòng trung thành qua Hạng thành viên: đặc quyền riêng (Lounge riêng, ưu tiên check-in, nâng hạng). | | | |
| 4.3 | Lòng trung thành qua Tần suất lưu trú: Nhân viên nhắc lại kỉ niệm/thói quen từ những lần ở trước. Thậm chí giới thiệu người quen đến lưu trú | | | |
| 4.4 | Phân khúc khách hàng): Dịch vụ đặc thù cho khách Doanh nhân hoặc Nghi dưỡng. | | | |
| 4.5 | Sự gắn kết | | | |

| STT | Các tiêu chí quan sát | Có/Không | Cách thức thể hiện | Ghi chú |
|-----|--|----------|--------------------|---------|
| | dài hạn: Các hành động (lời mời, ưu đãi) nhằm mục tiêu giữ chân khách quay lại. | | | |

Tổng kết quan sát

PHỤ LỤC 5 BẢNG HỎI DÀNH CHO QUẢN LÝ KHÁCH SẠN SOFITEL LEGEND METROPOLE HANOI

Đề tài: *Quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao trên địa bàn Hà Nội*

I. THÔNG TIN CHUNG

- Ngày thực hiện:
- Địa điểm phỏng vấn:
- Hình thức phỏng vấn: Trực tiếp (Face-to-face) Trực tuyến (Online)
- Người phỏng vấn: Bùi Đức Trung Hiếu – tác giả luận văn
- Người trả lời (Người được phỏng vấn):

II. TRẢ LỜI KHẢO SÁT

1. Vui lòng cho biết chức danh và bộ phận công tác của anh/chị:
(Head Butler, Guest Relation Manager, Front Office Manager, Director of Rooms, Club Metropole Manager, v.v.)
2. Thời gian anh/chị làm việc tại Metropole:
 Dưới 1 năm 1–3 năm 3–5 năm Trên 5 năm
3. Khách sạn đang áp dụng những chiến lược CRM trọng tâm nào để quản lý khách hàng thân thiết và khách VIP?

4. Anh/chị đánh giá như thế nào về mức độ hiệu quả của các chiến lược CRM hiện tại quyết
5. Metropole Hanoi đang thực hiện các hình thức cá nhân hóa nào dành cho khách VIP/ khách trung thành (ví dụ: hồ sơ sở thích, dịch vụ Butler, ưu tiên phòng...)?
6. Theo anh/chị, yếu tố nào tạo nên sự khác biệt của Metropole trong cá nhân hóa dịch vụ so với các khách sạn 5 sao khác tại Hà Nội?
7. Khách sạn đang sử dụng các hệ thống CRM/ PMS nào để quản lý dữ liệu khách hàng?
8. Anh/chị đánh giá mức độ đầy đủ – chính xác – cập nhật của dữ liệu khách hàng hiện tại ra sao?
9. Nhân viên ở các bộ phận như Butler, Guest Relation, Front Desk được đào tạo thế nào để tuân thủ chuẩn dịch vụ luôn được duy trì ở mức chuẩn mực của Metropole?
10. Anh/chị đánh giá khả năng ghi nhớ khách hàng, sở thích cá nhân và phong cách phục vụ của nhân viên ở mức nào?
11. Club Metropole đóng vai trò gì trong việc nâng cao trải nghiệm của khách VIP?
12. Những khó khăn lớn nhất khi duy trì chất lượng dịch vụ tại Club Metropole là gì?
13. Quy trình xử lý khiếu nại tại Metropole được triển khai như thế nào để đảm bảo tiêu chuẩn “legendary service” và chuẩn 5* Forbes?
14. Sau chuyến lưu trú, khách sạn có những hoạt động nào để duy trì liên hệ và chăm sóc hậu mãi?
15. Theo anh/chị, các bộ phận liên quan đến công tác CRM cần cải thiện hoặc đổi mới điều gì trong thời gian hiện tại và sắp tới?

PHỤ LỤC 6

BẢNG HỎI DÀNH CHO QUẢN LÝ KHÁCH SẠN APRICOT HANOI

Đề tài: *Quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 5 sao trên địa bàn Hà Nội*

I. THÔNG TIN CHUNG

- Ngày thực hiện:
- Địa điểm phỏng vấn:
- Hình thức phỏng vấn: Trực tiếp (Face-to-face) Trực tuyến (Online)
- Người phỏng vấn: Bùi Đức Trung Hiếu – tác giả luận văn
- Người trả lời (Người được phỏng vấn):

1. Chức danh và bộ phận công tác của anh/chị:

(Front Office Manager, Guest Relations Manager, General Manager, v.v.)

2. Thời gian làm việc tại Apricot Hanoi:

Dưới 1 năm 1–3 năm 3–5 năm Trên 5 năm

3. Khách sạn đang áp dụng những hoạt động CRM nào để chăm sóc khách hàng một cách tốt nhất?

4. Những hoạt động CRM này của khách sạn phục vụ mục tiêu gì (thu hút khách lẻ, giữ chân khách trung thành, cải thiện đánh giá online, v.v.)?

5. Nhân viên lễ tân và nhân viên CSKH được đào tạo như thế nào để đảm bảo một trải

6. Khách sạn hiện đang thực hiện những hình thức cá nhân hóa nào (ghi nhớ yêu cầu, lễ tân thân thiện, phản hồi nhanh...)?

7. Apricot đang sử dụng PMS hoặc hệ thống CRM nào để lưu trữ thông tin khách hàng?

8. Theo anh/chị, dữ liệu khách hàng hiện tại có được cập nhật đầy đủ và phục vụ tốt cho việc ra quyết định không?
9. Các phản hồi của khách hàng từ các trang mạng như TripAdvisor, Google,... hoặc khảo sát nội bộ được thu thập và xử lý như thế nào?
10. Bộ phận quản lý có theo dõi thường xuyên các chỉ số chất lượng dịch vụ như điểm
11. Khi có khiếu nại, khách sạn giải quyết theo quy trình như thế nào?
12. Anh/chị đánh giá khả năng xử lý tình huống của đội ngũ lễ tân và CSKH ra sao?
13. Theo anh/chị, Apricot đang gặp khó khăn gì trong CRM (nhân sự trẻ, hạn chế công nghệ, quy mô nhỏ...)?
14. Khách sạn cần đầu tư hoặc cải thiện điều gì để nâng cao hiệu quả CRM? Ví dụ như công tác đào tạo
15. Anh/chị có đề xuất nào để khách sạn nâng cao chất lượng dịch vụ và cải thiện trải nghiệm khách hàng trong tương lai?

