

试论酒店的旅客期望管理

● 傅云新 张成杰

(暨南大学 管理学院商学系, 广州 510632)

[关键词] 旅客期望管理; 服务质量;

[摘要] 旅客对酒店服务质量的评价与旅客期望和经历的服务质量有关, 酒店进行有效的旅客期望管理是整体服务质量管理的重要内容。本文通过对酒店旅客期望的影响因素的分析, 提出了造就旅客期望的途径, 进一步分析了酒店实施旅客期望管理的措施。

[文献标识码] A [文章编号] 1009-0061(2005)09-0053-03

旅客对酒店服务的满意程度取决于旅客对酒店服务的期望与实际感知的服务质量之间的对比。酒店是高接触度的服务业, 如何提高酒店提供的服务质量固然重要, 但对旅客期望的管理决不可忽视。随着服务经济的持续快速发展, 作为服务业典范的酒店业将面临着更加激烈的竞争, 这必然导致酒店业经营理念的转变, 以旅客为中心不仅仅体现在提高服务质量上, 还要了解旅客的期望。服务质量是酒店业的生命线, 在服务质量一定的情况下, 旅客对酒店服务质量的满意程度主要取决于酒店对旅客期望的管理。因此实施合理的旅客期望管理, 努力提高服务质量, 便成为酒店在未来竞争中占有一席之地的重要砝码。

一、旅客期望与服务质量评价

服务是无形的和体验性消费产品, 旅客在消费服务之前不能确定服务质量, 这决定了服务质量有预期服务质量和感知服务质量之别。预期服务质量是旅客期望企业提供的服务水平, 感知服务质量是旅客对企业提供服务的实际感知水平。旅客对服务质量的评价取决于他们的期望水平同实际所感知到的服务水平的对比, 表现为满意程度。可以用下面这个公式来简要说明二者之间的关系: 旅客满意=实际感知水平/旅客期望。旅客满意程度可能有三种结果: 如果企业的产品或服务给旅客带来的实际感知低于旅客对它们的期望, 那么旅客就会失望即不满意; 如果实际感知恰好与旅客的期望相符, 那么旅客就会满意; 如果实际感知高于他们的期望, 旅客就会感到非常满意。

旅客都会有这样的经历: 一提到五星级酒店, 期望的是豪华舒适的客房, 色香味形俱全的佳肴美宴, 彬彬有礼的上乘周到的服务, 温馨宜人的高雅氛围。如果当旅客走进餐厅等候就餐时, 服务员承诺一刻钟可以上菜, 可是规定的时刻到了以后仍不见饭菜, 也不见服务员来解释, 在再三催促下半小时后服务员才送来饭菜。在这个事件中虽然酒店餐厅的饭菜质量和数量是旅客所期望的, 酒店的服务成本也没有任何减少, 但旅客并不满意, 因为酒店并没有按承诺的时间上菜, 旅客的“期望”没有被满足。很显然这种“旅客服务”对这家酒店来说是一种损失, 这种损失与不恰当的旅客期望管理有很大关系。相反, 如果服务员在十分钟时就把饭菜送到旅客的餐桌上, 旅客会非常满意, 因为酒店的做法超出了旅客的“期望”, 节省了旅客的个人时间成本, 饭后旅客会有更充足的时间休息或做其它的事情。下次来这里旅客会再次选择这家酒店。酒店的超越期望管理加强了旅客的忠诚度。通过两种对比可以看出旅客期望管理的重要性, 酒店既要不断改善服务水平超越旅客期望, 同时又要有效管理旅客期望, 最终达到旅客满意的目的。

二、酒店旅客期望的影响因素

旅客对酒店的期望受许多因素的影响。根据酒店对这些因素的调控程度, 可将它们归为可控因素和不可控因素两种。

1、可控因素。酒店对旅客期望的可控因素主要有几个方面。(1) 酒店的明显承诺。酒店通过电视、报纸、杂志、小册子等市场沟通活动对旅客做出的

各种承诺。明显的承诺最能引起旅客关注,会提升旅客对酒店的期望。②酒店的暗示承诺。与服务有关的各种暗示,如酒店的地理位置、整体的建筑外观、停车场地,大堂的布局、装饰、色调,客房内地毯、床罩、窗帘、桌椅的搭配,餐厅的环境、饭菜质量,员工的着装、言谈举止,酒店的客房、餐饮价格等都是旅客预测服务质量的重要依据。酒店环境整洁有序,员工气质高雅,旅客会产生较高期望,而大堂昏暗破旧、标识不清晰的酒店,旅客不会指望在此会得到好的服务。

2、不可控因素。有许多影响旅客期望的因素是酒店不可控制的:①旅客个人的需要。旅客的生理、心理、社会地位、消费能力不同,对酒店服务质量的期望必然不同。如青年背包族外出住宿时,对酒店的期望就不高,只要酒店提供安静、卫生、安全的睡眠环境,且保证用经济的价格购买到好的睡眠。实现这些基本期望,他们就会感到满足。②旅客以往在酒店的消费经验和相关经历。旅客以前在本酒店和其它酒店的消费经历,必然会影响到旅客对本酒店服务质量的期望。同样,旅客在其它服务性行业的消费经历,也会影响对酒店服务质量的期望。例如,在五星级大酒店工作过的旅客比没有在此工作过的旅客对酒店的期望要高,曾在国际知名酒店下榻过的旅客会与国内同档次的酒店的服务质量做对比,“参照”过去的经历形成对这次的期望。③临时性强化因素。如旅客需要紧急服务或服务出现差错之后,旅客要求补救性服务。一位旅客在办理完登记手续后,马上打电话给服务台,报告房间里的空调根本不起作用,酒店工作人员立即给他调换了空调好的房间,问题很快得到解决。随后,工作人员还送来一盘水果作为补偿。旅客迅速由不满转为很满意。④持久强化性因素。如旅客的向往也会影响对酒店的期望,尤其是豪华酒店。豪华酒店是提供完善优质服务的场所,旅客在长期生活中形成的印象最深,旅客对这样酒店的期望当然也会最高,任何服务差错都可能导致旅客不满。⑤酒店的社会口碑效应。旅客从亲戚、朋友和专家那里获得信息,了解酒店的服务情况,酒店的社会口碑也左右着旅客的期望。在旅客获取信息的各种途径中,这一途径对旅客期望的影响是最为显著的。

三、如何造就酒店的旅客期望

旅客期望对旅客做出消费决定起着重要作用,酒店弄清楚影响旅客产生期望的因素后,必须积极采取措施引导旅客对酒店的服务产生期望,即造就旅客期望。但是由于酒店造成过度的旅客期望会对

酒店不利,同时旅客不切实际的期望既不利于酒店提供服务,也不利于自己获得良好的消费经历。因此,酒店自身在创造和改变旅客期望方面应该发挥积极的作用,以便产生适当的旅客期望。在造就旅客期望方面,酒店可从如下方面着手:

1、以良好的服务赢得口碑。酒店向旅客提供满意的服务,使他们成为酒店的“义务宣传员”。在旅客期望形成的所有信息来源中,口碑的效果是最好的,最能使潜在旅客产生期望。同时,这一期望通过实践检验是可行的,是酒店可以实现的期望。因此,酒店需要通过扎扎实实的工作以赢得旅客的口碑,这是最好和最有效的创造旅客期望的办法。

2、树立良好的酒店形象。酒店形象直接影响旅客期望的产生。良好的形象可以令旅客产生较高的期望,旅客愿意选择这样的酒店。相反,对形象不佳的酒店旅客期望一般很低,往往难以产生消费愿望。例如,过去,上海锦江饭店在公众中的形象并不十分突出,特别是在较低消费层次公众中的形象不佳,这些公众根本没有期望产生,经济效益总提不上去;后来,锦江饭店采取有效措施,在亲切平和方面下功夫,树立了“锦江是属于公众的”形象,公众对锦江的服务形成了较高的期望,业务不断发展起来。

3、明显承诺和暗示承诺相结合。酒店造就旅客期望,离不开媒体广告有明显承诺,同时也要运用好暗示承诺。有形展示是有效的暗示承诺。酒店的建筑设计、建筑材料、整体色彩搭配、空间布局等环境因素,也会影响旅客对酒店服务的期望。显然,宽敞明亮的大堂、豪华温馨的客房、有条不紊的服务,会使旅客对酒店服务产生一种信任感。而色彩暗淡、卫生极差的环境势必会使旅客产生服务“低劣”的预测。广州白天鹅宾馆餐厅的有形展示比较成功,每天旅客如织。宾馆背靠广州沙面领事馆区,面向珠江白鹅潭,自然和人文环境相得益彰。面对这样的有形展示无不让旅客产生强烈的期望。

4、选择合适的媒体广告做宣传。酒店需要根据本酒店的目标市场来确定选择何种形式媒体、在什么时间、地点宣传自己的服务。如酒店的目标市场是商务客人,选择商业报刊杂志比选择广播、电视更富有表现力,更能提升旅客对商务酒店服务的期望。通过酒店员工的咨询服务以及印刷一些宣传材料、制作酒店的小册子,使旅客了解酒店的旅客服务标准或承诺方面的信息。通过宣传让旅客对酒店产生合理的期望,纠正旅客过高的期望。

四、旅客期望管理实施策略

创造旅客期望是吸引旅客的手段,而管理好旅

客期望则是留住旅客的重要条件,良好的旅客期望管理可以增强旅客对酒店服务的满意度和忠诚度。因此,酒店必须重视对旅客期望的管理。旅客期望管理贯穿在整个经营活动中,在期望管理方面应该做到以下几点:

1、创造适度的旅客期望。酒店根据自身的市场定位和经济实力创造旅客的期望,且一定保证有能力兑现自己的承诺,不能不顾成本来取悦旅客,夸海口将得不偿失。也不能隐瞒有关对旅客不利的信息欺骗旅客,让旅客满怀期望而来,带着失望而归。夸大的服务承诺,会产生过高的旅客期望或不切实际的旅客期望,给兑现服务带来麻烦,影响旅客满意;而过低的服务承诺会降低旅客期望,难以有效吸引旅客,造成一部分旅客的流失,或者降低旅客层次。同时,还应考虑竞争对手所提供的服务情况,如果自己创造的期望低于竞争者的水平,就会丧失竞争的优势,应该与之在竞争中保持持平和处于相对优势。

2、合理引导旅客期望。旅客对酒店的期望有时是不切实际的,必须对旅客的期望加以合理引导。通过双向交流,提示旅客可能发生的问题,加强旅客对酒店的信任度;同时修正酒店不能兑现却已存在于旅客心中过高的期望,而不是等到问题发生时,令旅客失望。如入住一家三星级酒店的旅客,期望酒店的客房布置像五星级酒店的一样豪华,这是不切实际的。服务人员可以向旅客说明,虽然酒店是三星级硬件设施,但酒店的软件服务是“五星级”的。这在一定程度上纠正了旅客过高的期望。再如在旅客等候服务时,因各种原因使等候时间不得不延长,必须及时告知旅客,从而降低旅客期望,当然同时要提供旅客等候服务,如提供茶水、书报阅读等进行服务弥补。

3、加强酒店内部沟通管理。酒店的营销部门在对外做出承诺以前,一定要了解酒店的实际服务水平。酒店的客房部、餐饮部等各部门也要相互配合、相互沟通,确保营销部做出的承诺能够兑现。如果内部沟通很糟糕,酒店的承诺会很难实现,服务提供与外部沟通不可避免产生差距,影响旅客对酒店

满意程度。销售部门必须时刻掌握房态变化,以免在对外促销和回答旅客询问时出现差错。

4、不惜一切代价兑现对旅客的承诺。这是旅客期望管理中非常关键的一个方面。因为行动本身是最好的回答。例如酒店承诺旅客预定的房间会一直保留到他来入住,但由于服务人员疏忽把旅客预定的房间售出去了。当旅客来到酒店时,酒店的客房已住满,酒店工作人员已经在同档次的另外一家酒店为这位旅客预定了房间,而且承担所有的住宿费用,令这位旅客感激不尽。酒店的做法兑现了旅客的承诺,看似亏本却赢得了旅客的忠诚。在服务出现失误时,要尽快弥补,从而兑现承诺。即使出现不可抗因素,使服务不能实现,也需要及时与旅客沟通,改变旅客期望。对旅客做出了承诺,一定要兑现承诺,否则会失信于旅客,造成旅客不满。不能兑现的承诺比没有承诺更为有害。

5、建立客户关系管理档案,重视客户关系管理。现代电脑技术和互联网手段使建立客户关系管理档案变得十分容易,在不涉及旅客隐私的前提下,搜寻、保存和在酒店内传递旅客信息十分重要。旅客入住前,查阅有关资料及时掌握他们的有关情况,如风俗习惯、生活情趣与爱好、宗教信仰等,以便有的放矢做好服务准备。入住期间,根据掌握的资料提供个性化服务。离开后,邮寄小礼品给旅客,征询旅客对酒店有何建议,可以加强与旅客的沟通。酒店了解和超越了旅客期望,大大提高了服务质量,赢得了旅客的满意和忠诚。

总之,酒店方对旅客提供的是面对面高度接触的服务,必须做好旅客期望管理,使旅客在感受无形的服务中获得满意的经历,促进酒店品牌效应的形成。

【参考文献】

- ① 李欣,程志超.服务业旅客期望管理初探.北京交通大学学报(社会科学版),2004(9)
- ② 许晓明,张佰华.旅客期望管理.企业管理,1998(5)
- ③ Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. (Third Edition) McGraw-Hill, 2003.

【责任编辑:王波】