

Chăm sóc Khách hàng tại Vietnam Airlines

Bản quyền 2001 của GS.TS. Roger Ford.

Mọi tác quyền được bảo hộ theo luật pháp Việt nam, Hoa Kỳ và quốc tế

Tháng 11/ 2000

GS.TS. Roger H. Ford,
Học giả Cao cấp Fulbright
Hanoi School of Business

Giới thiệu

Trên đường trở về nhà ở Hà nội từ một chuyến đi nghỉ với gia đình, John Smith trò chuyện với vợ, "Em biết không, Vietnam Airlines đã cải tiến đáng kể từ khi anh bay trên chuyến bay của họ lần đầu tiên vào năm 1992. Lần đó chiếc máy bay cà tàng của Nga kêu rầm rừ như thể nó sắp bị vỡ tung ra. Điều hoà nhiệt độ thì phun ra một làn khói dày đặc trong cabin làm cho không ai nhìn thấy cái gì. Một số khách nghĩ là máy bay bị cháy! Tệ hơn là một trong số phi công bị ốm và quay ra khoang hành khách vào giữa chuyến bay để nằm nghỉ. Thực sự là đáng sợ. Tuy nhiên, ngày nay, anh phải nói rằng các chuyến bay chặng ngắn của VNA (từ một đến hai giờ bay) có chất lượng thuộc loại cao nhất trên thế giới. Máy bay mới, đồ ăn và phục vụ trong chuyến bay rất tốt, chỗ ngồi rất thoải mái." Nói rồi ông Smith ngả người vào lưng ghế, đọc tờ báo tiếng Anh được phát trong chuyến bay và đợi máy bay hạ cánh để kịp chuyến bay tiếp nối từ Bangkok về Hà nội. Đó là lúc trực trực bắt đầu.

Chuyến bay VN 830 biến mất

Sau khi xuống sân bay Bangkok, gia đình Smith bắt đầu đọc bảng thông tin để tìm chuyến bay VN830 từ Bangkok đi Hà nội, dự kiến khởi hành lúc 14:30. Vì không tìm thấy thông tin về chuyến bay nên họ tìm tới quầy của VNA nhưng thấy quầy vắng tanh một cách bí hiểm. Sau khi đợi gần một tiếng mà không thấy nhân viên đến, họ hỏi nhân viên an ninh sân bay và được hướng dẫn đi ra ngoài nhà ga để tới một khu nhà khác nơi đặt văn phòng làm việc của các hãng hàng không. Mặc dù bực bội, nhưng vì không còn lựa chọn nào khác nên họ đành phải làm theo sự chỉ dẫn.

Bên trong văn phòng VNA, ông Smith yêu cầu được gặp viên quản lý và được giới thiệu tới một người với vẻ mặt rất ngạc nhiên về sự hiện diện của gia đình bốn người này. Khi được cho xem vé và được hỏi về chuyến bay VN830, viên quản lý tỏ ra bối rối và nói rất nhanh bằng tiếng Việt. Để tránh cho anh ta tự làm bối rối bản thân hay hãng hàng không của mình, ông Smith nhanh chóng cho biết là cả gia đình ông ta đều nói sõi tiếng Việt, điều này lại làm viên quản lý ngạc nhiên hơn nữa.

Sau đó viên quản lý nhanh chóng giải thích rằng vấn đề này là do lỗi của phía công ty du lịch chứ không phải do VNA. Hãng hàng không đã thay đổi lịch bay VN830 từ 14:30 thành 11:30 chỉ hai ngày trước đó (điều khiển cho chuyến bay tiếp nối của gia đình Smith trở nên không còn giá trị). Khi ông Smith cho rằng không nên đổ lỗi cho công ty du lịch vì họ nhận lịch bay từ hãng hàng không thì viên quản lý vẫn tiếp tục từ chối nhận trách nhiệm và nói rất xấu về công ty du lịch. Điều này làm ông Smith thêm tức giận vì ông và gia đình có quan hệ lâu dài và rất tốt với công ty du lịch. Cả nhà Smith đợi trong văn phòng đó thêm gần một giờ nữa trong khi mọi nỗ lực được thực hiện để tìm một tuyến bay về Hà Nội trong ngày hôm đó. Cuối cùng, họ vẫn phải đợi trọn một ngày nữa tại Bangkok và bay chuyến 16:30 chiều ngày hôm sau. Vì họ có kế hoạch về Việt Nam gấp để kịp dự đám cưới một người bạn thân nên họ không vui về chuyện này, nhưng họ cũng chẳng làm được gì khác.

Nhiều giờ sau khi đặt chân xuống Bangkok, gia đình Smith tự nhiên đang thấy mình ở trong Khách sạn sân bay Asia, một chỗ nghỉ qua đêm thuận tiện cho các du khách ít tiền cần ở gần sân bay. Tuy họ chẳng hề muốn chọn khách sạn này để ở một tí nào, nhưng vì được VNA thanh toán cho chỗ này nên họ đành phải nghỉ lại trong 24 giờ tiếp theo.

Tại khách sạn

Sau đó họ mới thấy khách sạn thật bất tiện. Sau khi làm xong thủ tục nhận phòng, họ được dẫn lên tầng thứ 18. Sau khi rời khỏi thang máy, họ phải đi bộ theo hai hành lang rất dài, có lẽ phải trên 100 mét vì phòng của họ ở phía trong cùng. Vì họ đã đi và đợi rất nhiều ở các sân bay nên họ không vui khi phải đi như vậy. Ông Smith hỏi cậu nhân viên xếp hành lý là tại sao họ lại phải đi tới phòng cuối cùng, đặc biệt là có thể thấy rõ khách sạn có rất ít khách. Cậu nhân viên đáp, "vì ngài đăng ký ở khách sạn theo voucher của VNA, trong khi hợp đồng của VNA với chúng tôi giá rất rẻ".

Mỗi lần gia đình Smith phải lặp lại hành trình dài từ phòng mình tới thang máy và quay trở lại, họ dường như lại nghe thấy câu nói của cậu nhân viên văng vẳng bên tai mình, "VNA rất rẻ". Rẻ tiền đến mức như thế nào thì đã được xác định rõ khi nhà Smith dùng bữa theo voucher của VNA. Khách sạn chỉ có duy nhất một coffee shop. Thực đơn rất hạn chế, và nhiều món thậm chí còn không có. Voucher cũng rất giới hạn. Thí dụ, mỗi bữa trưa chỉ trị giá 5 USD và không kèm đồ uống. Nhà Smith phải tranh luận với khách sạn để có được một cốc nước uống không phải trả tiền, vì họ được giải thích, "chúng tôi bị ràng buộc bởi những điều kiện trong hợp đồng với VNA". Cho đến khi họ đã ăn xong 3 bữa ăn đạm bạc tại khách sạn thì câu nói, "VNA rất rẻ" càng ngày càng âm vang to hơn bên tai họ.

Bị mắc kẹt ở lối đi cứu hoả

Kinh nghiệm khủng khiếp nhất ở khách sạn Asia xảy ra đối với ông Smith trong khi ông đang ở một mình. Khi đang tìm cách xuống dưới sảnh để mua một tờ báo thì ông nhận thấy thang máy không hoạt động. Sau khi chờ vài phút, ông quyết định đi lối cầu thang dành cho trường hợp hoả hoạn xuống tầng bên dưới để thử bấm thang máy ở tầng đó. Cầu thang rất tối và bẩn thỉu, đầy cát, xi măng và những mảnh vụn vật liệu xây dựng

khác. Tại tầng 17, ông Smith phát hiện ra rằng lối đi dành cho trường hợp khẩn cấp bị khoá. Sau khi đập cửa và kêu gào để ai đó nghe thấy, ông quyết định đi thử tiếp xuống tầng dưới. Tầng 16 cũng bị khoá và không ai nghe thấy tiếng đập cửa và kêu gào của ông. Cứ như vậy, ông tiếp tục lần mò trong bóng tối, dò dẫm để tránh những mảnh vụn và những chướng ngại vật trên đường đi. Cuối cùng, khi xuống tới tầng thứ 10 thì mới thấy cửa mở, nhưng cửa này lại dẫn tới một phòng rộng và phòng này cũng bị khoá. Gần như phát hoảng, ông Smith quay trở lại cầu thang tối, và tiếp tục đi xuống nữa. Cuối cùng, tại tầng hai, ông tìm thấy một lối đi ra trung tâm thương mại. Vì không biết cách tìm ra sảnh của khách sạn, ông mau chóng trở lại cầu thang và đi tiếp xuống tầng một, tầng này cũng bị khoá. Tầng trệt dẫn tới một khu để xe tối mờ. Vì không muốn bị lạc, ông lại đi trở lại lên tầng 2, vào trung tâm thương mại và đi xung quanh cho đến khi thấy một tấm biển chỉ ra thang máy. Sau đó ông mới vào được thang máy để xuống được sảnh của khách sạn - một chuyến đi kéo dài gần nửa giờ đồng hồ! Ông Smith yêu cầu được gặp quản lý khách sạn để yêu cầu giải thích về tình trạng nguy hiểm trong lối đi cứu hoả và được cho biết là thực ra khách sạn này đang được xây dựng, nhưng ông không hề nhận được lời giải thích nào về tình trạng thiếu những tiêu chuẩn an toàn. Viên quản lý đảm bảo với ông Smith rằng thang máy giờ đã hoạt động tốt, nhưng gia đình Smith đều rất run khi mỗi một lần lại bị buộc phải dùng đến nó.

VN Airlines không nhận lỗi

Điều bực mình cuối cùng khi ở khách sạn đến vào lúc check-out. Khi chuẩn bị rời khách sạn, ông Smith được yêu cầu phải trả tiền cho một cú điện thoại. Thực ra thì cú điện thoại này là gọi lại trả lời cho VNA khi được VNA thông báo là một túi hành lý của gia đình ông tạm bị mất trong hệ thống hành lý của VNA. Khi ông Smith hỏi lễ tân là liệu VNA có chấp nhận trả tiền cho cú điện thoại vừa rồi không thì được trả lời là, "chúng tôi phải tuân thủ những điều kiện của hợp đồng với VNA, và họ từ chối trả tiền cho cuộc điện thoại đó" ngay cả trường hợp gọi đến văn phòng của chính họ!

Sau khi 24 giờ trôi qua, ông Smith nhận thấy kinh nghiệm mới này khác xa như thế nào với ý kiến đánh giá cao của ông trước đó về dịch vụ của VNA. Ông có ấn tượng không tốt với cách VNA xử lý vấn đề lịch bay, và ông thất vọng khi viên quản lý chọn cách đổ lỗi cho người khác thay vì chỉ nói một cách đơn giản, "Xin lỗi, chúng tôi đã sai." Mặc dù tình trạng ở khách sạn không thuộc quyền kiểm soát trực tiếp của VNA, nhưng vì khách sạn Asia là đại lý của VNA nên VNA phải nhận một phần, nếu không muốn nói là toàn bộ trách nhiệm về dịch vụ kém của khách sạn.

Tiếp sau đó, gia đình Smith lại có thêm nhận định là chức năng chăm sóc khách hàng của VNA có vấn đề. Thí dụ, sau khi trở lại sân bay vào ngày hôm sau, họ nhìn thấy trên màn hình thông tin chuyến bay là còn có ít nhất một chuyến bay sớm hơn của một hãng hàng không khác bay đi Hà nội mà họ có thể đăng ký để về nhà sớm hơn. Nhân viên của VNA không hề đả động gì đến khả năng này. Bất kể là hoàn cảnh như thế nào, gia đình Smith chỉ có thể giả định rằng đây là một nỗ lực để cắt giảm chi phí với cái giá phải trả là sự tiện nghi của họ. Cuối cùng, khi gia đình Smith chuẩn bị lên máy bay, ông Smith nhắc viên quản lý về yêu cầu được phát tấm voucher "bay bất kỳ nơi nào trong hệ thống" miễn phí, vốn thường là thông lệ bồi hoàn cho những chuyến bay bị huỷ hoặc bị đặt chỗ quá nhiều của những hãng hàng không lớn. (Ông Smith đã hỏi về voucher này ngày hôm trước và viên quản lý hứa là sẽ xem xét việc này). Viên quản lý đáp rằng VNA không phát voucher hay bất kỳ hình thức bồi hoàn nào cho những chuyến bay bị huỷ bỏ,

nhưng đề xuất là gia đình Smith nên đề nghị với lãnh đạo của VNA ở Hà nội về việc này. Anh ta cũng mời nhà Smith vào phòng đợi dành cho khách VIP trong một vài phút trước khi lên máy bay.

Trở lại máy bay

Sau khi đã ổn định chỗ ngồi trên chuyến bay VN về Hà nội, nhà Smith ngả lưng trên ghế và cuối cùng bắt đầu xả hơi sau một ngày không lười trước ở Bangkok. Các cô tiếp viên nhã nhặn phục vụ loại rượu vang tuyệt hảo, phát cho họ các loại báo quốc tế khác nhau, và phục vụ một bữa ăn ngon. Một lần nữa, chất lượng chăm sóc khách hàng ở mức cao lại hiện rõ sau một sự gián đoạn đáng phàn nàn nhất.

Câu hỏi Thảo luận:

1. Những vấn đề và / hoặc trục trặc chủ yếu và thứ yếu nêu trong tình huống này là gì?
2. Những vấn đề nào nêu trên là thuộc thẩm quyền của viên quản lý tại sân bay của Vietnam Airlines? Những vấn đề nào vượt quá thẩm quyền của anh ta?
3. Hãy liệt kê những phương án giải quyết cho từng vấn đề hoặc trục trặc nêu trên.
4. Với tư cách là nhà tư vấn cho VN Airlines, hãy đưa ra những khuyến nghị để giải quyết cả những vấn đề trước mắt lẫn tránh những vấn đề tương tự xảy ra trong tương lai.
5. Những vấn đề nêu trong tình huống này có thể so sánh như thế nào với thực trạng Chăm sóc Khách hàng ở công ty hoặc nơi làm việc của bạn?

Customer Care at Vietnam Airlines¹

Nov. 2000

Roger H. Ford, Ph. D.

Introduction

Heading back home to Hanoi from a vacation with his family, John Smith commented to his wife, "You know, Vietnam Airlines has improved remarkably since I first flew with them back in 1992. On that first flight the old Russian plane groaned and creaked as if it was going to fall apart. The air conditioning was acting-up and filled the cabin with thick steam you could not see through. Some of the

¹ This case study is based on an actual situation concerning Vietnam Airlines as reported to the author. Some details have been disguised, however, and the case is intended for discussion purposes only.

passengers thought the plane was on fire! Furthermore, one of the pilots was ill and came back to the cabin mid-flight to lay down. It was really frightening. Today, however, I would have to say that VN Air offers short-hop service (one to two hour flights) second to none in the world. The planes are new, the food and in-flight service is great, and the seats are comfortable.” He leaned back in his economy seat, read the complementary English-language papers, and waited to land for the connecting flight in Bangkok back to Hanoi. That is when the trouble began.

Flight VN 830 Vanishes

Upon arrival at Bangkok Airport the Smith family searched the screen for information about flight VN830, Bangkok to Hanoi, scheduled for 2:30 PM. Finding no information, they made their way to the Vietnam Airlines counter, which mysteriously was deserted. After waiting nearly one hour for staff to arrive, they inquired with the airport security staff, whom instructed the Smith family to walk outside of the terminal into another building where all the airlines have their business offices. Frustrated, but having no other choice, they walked to the office as instructed.

Inside the office Mr. Smith asked for the manager, and was introduced to a man who seemed surprised at the arrival of this family of four. When shown the ticket and asked about flight VN830 the manager became agitated and spoke quickly in Vietnamese. To avoid allowing him to embarrass himself or his airlines, Mr. Smith quickly pointed out that they all spoke Vietnamese, which further surprised the manager.

Next the manager quickly explained that this problem was the fault of the travel agent – not Vietnam airlines. The airline had changed the schedule of flight 830 from 2:30 PM to 11:30 AM only two days earlier (a new time that made the Smith family’s connecting flight impossible). When Mr. Smith suggested that the travel agent should not be blamed, since they get their flight schedules from the airlines, the manager continued to refuse to accept any responsibility, and spoke harshly against the travel agent. This frustrated Mr. Smith further, since he and his family had a long and successful relationship with the travel agent. The Smiths waited in the office for nearly one

hour while various efforts were made to find a route back to Hanoi that day. In the end, it was decided that they would have to wait an entire day in Bangkok and take a flight at 4:30 PM the next day. As they were hurrying back home to a wedding of a dear friend, they were not happy about this, but the Smith's could do nothing.

Several hours after touching down in Bangkok, the Smiths found themselves in the Asia Airport Hotel, a no-frills facility catering to low budget travelers needing to be close to the airport. While the family would not have chosen this facility, but, since the hotel was being covered by a VN Airline voucher, they settled in for the next 24 hours.

At The Hotel

The hotel turned out to be quite uncomfortable. After checking in they were led to the top (18th) floor. After exiting the elevator, they had to walk down two very long corridors, perhaps more than 100 meters, where their rooms were at the very end of the building. Because they had been traveling and waiting in airports very long, the long walk was not appreciated. Mr. Smith asked the bellboy why they had to go to the last rooms – especially since it was obvious that the hotel had very few guests. The bellboy replied, “because you are staying here under a VN Airline voucher, and their contract with us is very cheap!”

Each time the family had to make this long walk to and from the elevators they heard the voice of the bellboy in their minds, “VN Airlines is very cheap!” Just how cheap was reinforced when the Smiths used their meal vouchers. The hotel had only one small coffee shop. The menu was very limited, and many items listed were not even available. The vouchers were very restricted. For example, each lunch ticket was only good for USD \$2.50, and no beverages were covered. The family had to argue to get a free glass of water, as they were told, “we are bound by the conditions of our contract with VN Airlines.” By the time they had eaten three simple meals in the coffee shop, the words, “VN Airlines is very cheap,” were ringing louder than ever.

Trapped in the Fire Exit

The most severe experience in the Asia Hotel happened to Mr. Smith while he was alone. He was attempting to go down to the main floor to look for a newspaper, when he discovered that the elevator was not working. The door would open and close, but would not go down. After waiting several minutes, he decided to take the fire exit down one floor, then try the elevator from there. The fire stairs were very dark and dirty – full of sand, cement, and other construction debris. At the 17th floor, he discovered the emergency exit was blocked! After knocking and yelling for someone's attention, he decided to try another floor. The 16th floor was also blocked, and no one responded to his knocking and yelling. This was repeated as he worked his way down further in the dark, carefully trying to avoid the debris and obstacles in his way. Finally, on the 10th floor, the door opened, only to go into another hallway, which was also locked. Nearly panicking, he returned to the dark stairwell, and continued his way down. Finally, at the second floor, he found an entrance into a business center. Not knowing how to find the hotel lobby, he quickly returned to the stairs and went to the 1st floor, which was also locked. The ground level led to an underground parking area, which was dark and poorly marked. Not wanting to risk getting lost, he walked back to the 2nd floor, entered the business center, and walked around until he found a sign and escalator back to the hotel lobby – a journey which lasted over one half hour! Mr. Smith asked for the manager and demanded an explanation for the dangerous conditions in the fire exit and learned that the hotel was actually under construction, but, he received no explanation for the lack of safety standards. The manager assured Mr. Smith that the elevator was now working perfectly, but, the Smiths remained nervous the few remaining times they were forced to use it.

VN Airlines Does Not Accept the Charges

The final insult to the hotel experience came at checkout time. When preparing to leave, the hotel told Mr. Smith that they had to pay for a telephone call. The call was, in fact, a return call to VN Airlines, in which Mr. Smith learned that one of his family's bags had been temporarily lost in the baggage system. When Mr. Smith asked the desk if VN Airlines would accept the charge for this call, he was told,

“we must follow the terms of our contract with VN Airlines, and they refuse to cover your call – even to their own office!”

As the 24 hours passed, Mr. Smith noticed how different this new experience was compared with his previously high opinion of the VN Airlines service. So far, he was not impressed with the way VN Airlines handled the scheduling problem, and he was disappointed that the manager chose to shift the blame to another rather than to simply say, “sorry, we made a mistake.” While the hotel experience was not under the direct control of VN Airlines, the Asia Hotel was the agent of the airline, so, VN Airlines must assume some if not all of the responsibility for the poor service of the hotel.

As the time progressed, the family made further observations that the customer care function of the airlines had problems. For example, upon returning to the airport the next day they discovered on the flight monitor that there was at least one earlier flight into Hanoi by another carrier that they could have used to get home sooner. The VN Airlines staff never offered or even mentioned this possibility. Regardless of the circumstances, the Smiths could only assume this was an effort to keep down costs, at the expense of the Smiths’ convenience. Finally, as the family was getting ready to board, Mr. Smith reminded the manager about their request for free “fly anywhere in the system” vouchers,” which are the customary remediation for cancelled or over-booked flights for all major air carriers. (Mr. Smith had asked about the vouchers the day before, and the manager had promised to look into it.) The manager replied that VN Airlines does not offer vouchers or any other form of remediation for cancelled flights, but urged Mr. Smith to make that suggestion to the airline’s senior managers in Hanoi. He also offered to allow the Smiths to sit in the VIP lounge for a few minutes prior to boarding.

Back on Board

Once seated on the VN flight to Hanoi, the Smiths sat back in their seats and finally began to relax after their unexpected day in Bangkok. The pleasant flight attendants served excellent wine, handed out a variety of international newspapers, and served a fine

meal. Once again, the high quality of customer care was evident – after a most unpleasant disruption.

Discussion Questions:

1. What are major and minor problems/or issues in this case?
2. Which of these issues are under the control of the VN Airlines Manager at Bangkok airport. Which of these issues are beyond his authority?
3. Please list the possible alternatives for each problem mentioned above
4. As a consultant for VN Airlines, please tell us your recommendations to solve these problems to avoid similar problems to happen again in the future.
5. How do you compare the Customer Care problems in this case with the present customer care issues in your company/or working place?

About the Author:

Roger H. Ford, Ph. D is the Chairman of the Board of South China Sea Development Company, Limited IBC.

From 2002-2003 Dr. Ford was the Chief of Party of the USAID-funded Vietnam Competitiveness Initiative pilot project, which provided competitiveness assistance to several industry clusters in Vietnam.

Dr. Ford has held a number of positions at the Hanoi School of Business (HSB), Vietnam National University, including International Institute for Cooperative Studies Professorship, Assistant Dean for International Affairs, Assistant Dean for Academic Affairs, and Fulbright Senior Scholar. He has also consulted for a variety of Vietnamese companies and industries, including Vietnam Airlines, Vietnam Post and Telecommunications, the Ministry of Fisheries, and others. Until 1998, Dr. Ford was the Zane Showker Professor of Entrepreneurship and a tenured Professor of Management at James Madison University in Virginia, USA.

He has founded or co-founded several businesses in the retail, real estate, banking, manufacturing, and food service industries, and he serves or has served on the boards of over a dozen companies and not-for-profit organizations. He is the author of over sixty publications.

Dr. Ford and his wife, Holly, have two children, a daughter, Cassandra, and a son, Ryan. They divide their time between Vietnam and Virginia, USA.

