

SINGAPORE AIRLINES

Singapore Airline (SIA) được biết đến trên thế giới là một hãng hàng không hàng đầu thế giới. Với một trong những dàn máy bay hiện đại nhất thế giới, mạng lưới bay của hãng kết nối 90 thành phố ở 40 quốc gia trên năm châu lục. Trong những năm gần đây SIA đã mở rộng sự có mặt toàn cầu cũng như khu vực, nắm giữ 49% cổ phần ở Virgin Atlantic Airways, 25% cổ phần Air New Zealand và 49% cổ phần của Tiger Airways. Ngoài ra, SIA là một thành viên của Star Alliance, một liên minh gồm 15 hãng hàng không trên thế giới.

SIA là một hãng tiên phong về dịch vụ trên máy bay bao gồm đồ uống miễn phí và tai nghe nhạc, điện thoại và hệ thống giải trí trên máy bay. Ngày nay, hãng vẫn đang đặt ra những chuẩn mực ngành. Hãng có một hệ thống giải trí trên máy bay hiện đại nhất có thể cung cấp một lúc nhiều chương trình âm nhạc và video”theo yêu cầu” cho phép khách hàng có thể tạm dừng, tua đi và tua lại bất kỳ chương trình nào mà họ thích. SIA cũng là hãng hàng không đầu tiên cung cấp dịch vụ email trên máy bay, làm thủ tục máy bay (check-in) qua email và tin nhắn thông báo cho khách hàng về chuyến bay đến hoặc trì hoãn. Các khách hàng hạng nhất và thương gia muốn chọn thực đơn của riêng mình có thể sử dụng dịch vụ “đặt món”, và trên một số chuyến bay đường dài một chiếc giường mỏng được thiết kế thông minh mà không chiếm nhiều chỗ hơn so với loại ghế thông thường.

SIA cũng liên tục là một trong những hãng hàng không có lợi nhuận cao nhất trên thế giới, thậm chí cả trong năm 2003 khi mà ngành hàng không thế giới đang đối mặt với một ảnh hưởng tồi tệ của các vụ tấn công khủng bố 11/9 và dịch SARS. Vào đầu năm 2004, Tổng giám đốc điều hành của hãng đã nói”năm 2003 có lẽ là một trong những năm khó khăn nhất trong lịch sử của SIA. Trong năm này, ảnh hưởng đôi thời của khủng bố, chiến tranh và dịch bệnh đã ảnh hưởng nghiêm trọng đối với hoạt động kinh doanh của SIA đến nỗi mà chúng tôi không có lựa chọn nào khác ngoài việc phải đưa ra những điều chỉnh “đau đớn” để đảm bảo công suất bay của chúng tôi phù hợp với sự sụt giảm nhu cầu vận chuyển bằng đường hàng không”. Trong khi SIA đang thực hiện những”điều chỉnh” này, và thậm chí vẫn đang có lãi, thì các hãng hàng không khác đã phá sản hoặc phải chịu thua lỗ rất lớn.

SIA còn thường xuyên được bầu chọn là “hãng hàng không tốt nhất”, “(hãng hàng không có) hạng thương gia tốt nhất”, “dịch vụ đội bay (cabin) tốt nhất”, “thức ăn ngon nhất trên máy bay”, “đúng giờ và an toàn nhất”, “tốt nhất cho khách hàng thương gia”, “hãng vận chuyển hàng hóa tốt nhất”, và thậm chí là “công ty được ngưỡng mộ nhất châu Á”. Sự thành công của SIA được cho là do việc họ xác định được tầm quan trọng của khách hàng. TGD của SIA giải thích “Chúng tôi sẽ tiếp tục xây dựng và phát triển sự thành công của SIA với tư cách là một hãng hàng không có mạng lưới dịch vụ toàn diện với chất lượng thượng hạng thông qua đổi mới sản phẩm, mở rộng đường bay và tập trung không ngừng vào dịch vụ khách hàng”.

THÁCH THỨC TRONG CUNG CẤP DỊCH VỤ HOÀN HẢO

Với danh tiếng quốc tế về dịch vụ hoàn hảo đã làm cho việc cung cấp dịch vụ hoàn hảo trở thành một thách thức thường xuyên. Ông Yap Kim Wah, Phó chủ tịch phụ trách Dịch vụ và Sản phẩm của SIA giải thích: “chúng tôi có danh tiếng về dịch vụ và điều đó có nghĩa là khi ai đó bay với chúng tôi họ sẽ mang theo một kỳ vọng lớn. Nhưng chúng tôi vẫn muốn khi họ ra về họ sẽ nói “Ồ! Thật là ngoài sức tưởng tượng”. Ông Sim Kay Wee, Phó chủ tịch phụ trách đội bay bổ sung: “Khách hàng điều chỉnh kỳ vọng của họ theo hình ảnh thương hiệu. Khi bạn bay với một hãng có thương hiệu mạnh như SIA, kỳ vọng của bạn đã rất cao rồi. Và nếu SIA chỉ cung cấp cái gì đó OK, chừng đó sẽ chưa đủ”. Ông bổ sung: “Chúng tôi cần phải cung cấp cho khách hàng một trải nghiệm tuyệt vời và có giá trị. Điều quan trọng chúng tôi phải nhận ra là họ không chỉ so sánh SIA với các hãng hàng không khác. Họ so sánh chúng tôi với rất nhiều ngành và dựa trên nhiều yếu tố.”

“Đây là một thách thức thú vị cho chúng tôi. Chúng tôi phải xem xét tất cả mọi thứ chúng tôi làm. Điều này có nghĩa là thức ăn mà chúng tôi đưa lên máy bay và dịch vụ ăn uống, phải là tốt nhất. Vì vậy chúng tôi phục vụ loại sấm-banh ngon nhất và thậm chí khi chúng tôi phục vụ các món ăn địa phương như cơm gà, nó phải ngon nhất so với cơm gà ở địa phương. Nếu chúng tôi không làm được điều này với bất kỳ món ăn nào chúng tôi đã mất điểm”.

GIÁ TRỊ VÀ VĂN HÓA

“Sứ mệnh của SIA là “Chúng tôi là một công ty toàn cầu hướng tới việc cung cấp dịch vụ vận chuyển hàng không với chất lượng cao nhất và để đem lại lợi nhuận cao cho cổ đông”. Điều này thể hiện ở sáu giá trị cốt lõi:

Theo đuổi sự hoàn hảo: Chúng tôi nỗ lực để đạt được các chuẩn mực chuyên nghiệp cao nhất trong công việc của mình và trở thành tốt nhất trong tất cả những gì chúng tôi làm.

An toàn: Chúng tôi coi an toàn là một phần cực kỳ quan trọng trong tất cả các hoạt động của chúng tôi. Chúng tôi luôn duy trì, bảo dưỡng các thiết bị và áp dụng các quy trình nhằm gia tăng sự an toàn cho các khách hàng và nhân viên

Khách hàng là trên hết: Trong tâm trí của chúng tôi, khách hàng của chúng tôi luôn luôn là quan trọng nhất. Chúng tôi nỗ lực để vượt lên trên cả mong đợi của khách hàng.

Quan tâm đến nhân viên: Chúng tôi đề cao nhân viên của chúng tôi và quan tâm đến đời sống của họ. Chúng tôi đối xử với họ một cách tôn trọng và nghiêm túc và cố gắng cung cấp cho họ chương trình đào tạo và phát triển phù hợp nhờ đó họ có thể đạt được kỳ vọng của họ về nghề nghiệp.

Trung thực: Chúng tôi nỗ lực để đạt được sự công bằng trong quan hệ kinh doanh và công việc của chúng tôi.

Tinh thần làm việc nhóm: Chúng tôi làm việc với niềm tự hào là một đội toàn cầu để thành công cùng nhau.

Bà Lam Seet Mui, giám đốc phát triển nguồn nhân lực nói “Việc coi khách hàng là đầu tiên, là quan trọng nhất là một phần của văn hóa chúng tôi. Họ chính là toàn bộ công việc kinh doanh của chúng tôi. Họ chính là người trả lương cho chúng tôi. Nhưng chúng tôi không chỉ cố gắng hiểu nhu cầu của khách hàng và sau đó đáp ứng các nhu cầu này; chúng tôi đang cố gắng *đoán trước* nhu cầu của họ. Vì vậy nhân viên của chúng tôi được đào tạo để nghĩ xa hơn”

TS. Goh Ban Eng, Giám đốc cấp cao chịu trách nhiệm đối với hoạt động Đào tạo Phi hành đoàn giải thích: “dịch vụ hoàn hảo là việc thực sự quan tâm và cá nhân hóa cao với sự chú ý đặc biệt đến những chi tiết nhỏ nhất. Chúng tôi muốn khách hàng cảm thấy rằng họ không phải đòi hỏi điều gì. Chúng tôi muốn đoán trước nhu cầu của họ và đồng thời rất quan tâm đến họ một cách nhiệt tình. Và nếu có điều gì sai họ biết họ sẽ được quan tâm. Có sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau giữa khách hàng và nhân viên của chúng tôi.”

LẮNG NGHE KHÁCH HÀNG VÀ NHÂN VIÊN

SIA cũng là một hãng hàng không rất chú ý lắng nghe khách hàng và nhân viên của mình. Hãng có một cơ chế phản hồi thông tin chi tiết để giúp nhân viên của họ không chỉ lắng nghe khách hàng mà còn hiểu khách hàng tốt hơn. Thông tin được thu thập từ mẫu khách hàng ngẫu nhiên trên khoảng 10% các chuyến bay của SIA. SIA cũng rất chú ý lắng nghe nhân viên của mình. Ông Yap cho rằng “phi hành đoàn của chúng tôi là những người rất quan trọng bởi vì họ là những người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng.... Vì vậy trên tất cả các chuyến bay, chúng tôi chân thành lắng nghe phi hành đoàn của chúng tôi. Họ biết rằng ban giám đốc tiếp nhận các phản hồi của họ một cách nghiêm túc. Nếu họ muốn cung cấp thông tin phản hồi cho chúng tôi và chúng tôi không làm gì, họ sẽ không còn tin tưởng và động lực làm việc đó nữa”.

Công ty cũng theo dõi và phân tích tất cả các thông tin phản hồi. “Chúng tôi thậm chí coi các báo cáo *trực tiếp (miệng)* là rất quan trọng. Nếu để cho ai đó phải ngồi xuống và viết báo cáo, họ sẽ

phải là những người cực kỳ hạnh phúc hoặc cực kỳ giận dữ. Nhưng luôn có nhiều chuyện nhỏ, ít nghiêm trọng mà mọi người không muốn viết ra. Ví dụ, nếu một khách hàng nói với một thành viên của phi hành đoàn rằng đồ ăn hơi mặn, thành viên đó sẽ chuyển nhận xét đó đến người quản lý. Người quản lý sẽ liên lạc với trưởng bộ phận thực phẩm và thông điệp đó sẽ được thông báo đến nhân viên cung cấp và họ sẽ điều chỉnh lượng muối trong thức ăn ngay lập tức. Vì vậy, nếu bạn không lắng nghe phi hành đoàn bạn sẽ bỏ lỡ cơ hội, điều đó thật điên rồ.”

Bà Lim Suu Kuan, Giám đốc Đào tạo Thương mại bổ sung, “Chúng tôi thực hiện phương thức “Quản lý bằng các đi vòng quanh”. Vì vậy, chúng tôi có nhiều cơ hội để cho nhân viên đưa ra thông tin phản hồi. Các nhà quản lý cũng chủ động hỏi thông tin phản hồi. Nếu một ai đó có một ý tưởng và họ sẽ có một vài người vào một chỗ và nói về ý tưởng đó. Điều đó có nghĩa là bom vào tư tưởng sở hữu và làm cho mọi người thấy được bức tranh toàn cảnh.

TẠO RA HIỆU ỨNG ‘Ồ!’

SIA sử dụng thông tin phản hồi từ nhân viên cũng như với các thông tin về các hãng hàng không khác và từ các cuộc khảo sát để giúp họ đưa ra các ý tưởng mới. Ông Yap cho rằng “chính những điều mới mẻ sẽ tạo ra tiếng “ồ”, những thứ mà khách hàng chưa bao giờ hình dung ra, và có những thứ mà khách hàng không biết là họ muốn! Chúng tôi nghiên cứu các xu hướng. Chúng tôi có Phòng Phát triển Sản phẩm mới chịu trách nhiệm thường xuyên tìm kiếm các xu hướng mới và tại sao khách hàng phản ứng theo một cách thức nhất định, tại sao họ làm một cái gì đó. Và khi chúng tôi đưa ra một dự báo cho ba đến năm năm, chúng tôi cố gắng xem xét cả xu hướng ngắn hạn và dài hạn.”

Ông Sim bổ sung “Tôi luôn theo kể câu chuyện của Akio Morita, người đã phát minh ra sản phẩm Walkman. Ý tưởng này chưa bao giờ xuất hiện từ một kết quả khảo sát; khách hàng không thể tưởng tượng ra Walkman là gì. Ông chỉ nhận thấy mọi người di chuyển ngày càng nhiều và họ là những người thích âm nhạc. Vì vậy, ông đã kết hợp việc nghe nhạc với việc di chuyển, đi lại và ông đã phát triển ra Walkman. Chúng tôi phải làm tương tự như vậy. Đôi khi hành khách không thể nói cho bạn biết họ sẽ cần gì, họ không thể dự đoán được. Chúng tôi phải làm việc này cho họ, dự báo nhu cầu mà họ không biết là họ có! Ví dụ, chúng tôi nhận thấy thị hiếu của hành khách đang thay đổi; họ ngày càng quan tâm hơn đến bữa ăn trên phương diện sức khỏe, vì vậy chúng tôi đã làm những món ăn nhẹ hơn nhưng nhiều dinh dưỡng hơn. Chúng tôi nghiên cứu dữ liệu và quan sát khách hàng để thực sự hiểu khách hàng hơn, nhờ đó chúng tôi có thể dự đoán được nhu cầu của họ.”

Ông Yap đưa ra một ví dụ, “Chúng tôi phát triển dịch vụ điện thoại di động (trên máy bay) chủ yếu là vì chúng tôi tin rằng có nhu cầu này. Một số người đã nghi ngờ. Chúng tôi là hãng hàng không đầu tiên giới thiệu “dịch vụ thông báo” cho phép gửi một tin nhắn ngắn để thông báo cho hành khách các chuyến bay đến và chậm giờ. Một số người nghi ngờ khi chúng tôi phát triển dịch vụ email trên máy bay. Một số người nói rằng máy bay có lẽ là quãng thời gian mà hành khách thoát khỏi công việc và sếp của họ. Họ không muốn những loại kết nối như vậy! Tuy nhiên, khi chúng tôi nghiên cứu thông tin phản hồi, khách hàng thực sự đánh giá cao dịch vụ này. Vì vậy, chúng tôi đã đưa ra thiết bị này. Nếu bạn không muốn, bạn không phải sử dụng dịch vụ đó. Nhưng tôi nghĩ là những hành khách thương gia sẽ thích chuyến bay của chúng tôi hơn nếu họ đã xem qua hết email! Doanh nhân thường rất bận bịu trước khi họ rời văn phòng, vì vậy chúng tôi có thể nói với họ, “Hãy thông thả, bạn không cần phải vội vàng như vậy, bạn có thể tận dụng thời gian trên máy bay để giải quyết những vấn đề ở phút cuối đó. Chúng tôi nghiên cứu những xu hướng này và cố gắng đi trước.”

Triết lý của SIA là cung cấp cho khách hàng một trải nghiệm thú vị thực sự. Đối với SIA, không phải là đưa khách hàng đi từ điểm A đến điểm B mà là muốn khách hàng thưởng thức trải nghiệm của họ, sự thư giãn, nhắm nháp một ly rượu vang, theo dõi một vài bộ phim và sau đó là kiểm tra email. SIA đang xem xét khả năng sử dụng kết nối băng thông rộng từ máy bay với mặt đất. Một lần nữa người ta có thể nghĩ rằng điều đó là không cần thiết, còn tôi thì không đồng ý.

Dịch vụ đó cho phép khách hàng có thể xem trước tỷ giá hối đoái, mua và đổi tiền. Nó cũng có thể giúp họ đặt khách sạn, xem một căn hộ ở Luân-đôn và thậm chí mua một ngôi nhà.

CẢI TIẾN LIÊN TỤC – CHÌA KHÓA CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH

Theo ông Yap, “sự thay đổi, cải tiến và đổi mới là vô cùng quan trọng”. “Công ty đã luôn có khả năng cạnh tranh tốt, nhưng ngày càng khó để tạo ra sự khác biệt bởi vì các hãng hàng không đều làm giống nhau. Chúng tôi thành công bằng việc không ngừng mong muốn cải tiến, bằng một ý chí để làm điều đó và việc nhận ra rằng mỗi lần chúng tôi đạt được mục tiêu, chúng tôi luôn nói rằng chúng tôi muốn tìm ra một ngọn núi hoặc ngọn đồi mới để chinh phục.”

Đào tạo đóng vai trò trung tâm trong việc cải tiến liên tục. TheO TGD của SIA, “đào tạo là một sự thiết yếu chứ không phải là một lựa chọn. Nó không phải là được đưa ra vào thời điểm khó khăn. Đào tạo là dành cho mọi người, từ trợ lý văn phòng và người xử lý hành lý cho đến Tổng giám đốc. Chúng tôi không hạn chế đào tạo. Chúng tôi sử dụng những sản phẩm tốt nhất trong các phần mềm và phần cứng có thể mua được bằng tiền. Bởi vì chúng tôi lấy quan điểm dài hạn trong đào tạo, sự đầu tư của chúng tôi cho sự phát triển của nhân viên không theo sự biến động của nền kinh tế. Đào tạo là mãi mãi. Không ai quá trẻ hoặc quá già để đào tạo”

“SIA tiêu rất nhiều tiền cho đào tạo. Ở SIA đào tạo gần như là ý trời! Chúng tôi tin rằng không bao giờ, bất kể là cao cấp đến đâu, là bạn không thể học được. Chúng tôi cũng vậy, kể cả phó chủ tịch cấp cao, chúng tôi cũng được gửi đi đào tạo thường xuyên. Chúng tôi đều có một lộ trình đào tạo. Bạn luôn có thể học được cái gì đó. Nếu bạn đã hoàn thành một số chương trình thì bạn có thể tạm dừng công việc để đi học ở đâu đó. Bạn đi học ngoại ngữ, làm điều gì đó mới mẻ để làm mới bản thân bạn”

Bà Lam bổ sung, “SIA đầu tư một khoản tiền rất lớn vào cơ sở hạ tầng và công nghệ, nhưng suy cho cùng, chúng tôi cần người để sử dụng nó. Tại SIA chúng tôi tin rằng con người thực sự tạo ra sự khác biệt và do đó công ty sử dụng một phương pháp rất toàn diện để phát triển nguồn nhân lực. Về cơ bản chúng tôi thực hiện hai loại đào tạo, đào tạo chuyên môn và đào tạo quản lý điều hành. Đào tạo chuyên môn là nhằm trang bị cho mọi người kỹ năng để họ thực hiện công việc của mình, làm giúp họ có năng lực chuyên môn và tự tin nhất có thể. Có bảy trường đào tạo trực thuộc Tập đoàn SIA cung cấp dịch vụ đào tạo cho từng chức năng cốt lõi: đội phi hành đoàn, điều phối chuyến bay, đào tạo kinh doanh, công nghệ thông tin, an ninh, dịch vụ sân bay và kỹ thuật. Đào tạo quản lý điều hành do Trung tâm Quản lý SIA (MDC) cung cấp, được đặt dưới sự quản lý của Ban Nhân sự và tập trung vào cung cấp kỹ năng mềm. Dịch vụ này được đào tạo để đảm bảo rằng các kỹ sư thì gặp được các chuyên gia CNTT và chuyên gia marketing... Chúng tôi đào tạo khoảng 9.000 người mỗi năm, một con số tương đương với Đại học Quốc gia Singapore! Mặc dù chúng tôi chỉ tập trung vào các khóa ngắn hạn. Chúng tôi nổi tiếng với cách tiếp cận năng động và cam kết với đào tạo, thực vậy chúng tôi tin rằng chúng tôi là công ty đầu tiên có ba lần đoạt Giải thưởng Đào tạo Quốc gia và Giải thưởng Năng suất Quốc gia cho đào tạo và phát triển, do Bộ trưởng cao cấp Lý Quang Diệu trao tặng vào năm 1999.

“Khoảng 70% các khóa học của chúng tôi là đào tạo tại công ty, như đào tạo đội bay và đào tạo thương mại. Đôi khi chúng tôi mời khách hàng tham gia vào chương trình đào tạo để giúp chúng tôi nhận biết trải nghiệm của họ. Đối với một số lĩnh vực quản lý nói chung, chúng tôi sử dụng các nhà tư vấn các giảng viên đại học... Chúng tôi gọi họ là “nhóm giảng viên thỉnh giảng”. Những người bên trong công ty có thể bị lạc hậu bởi vì để bắt kịp với sự phát triển của thế giới đòi hỏi phải mất nhiều thời gian và nỗ lực. Vì vậy, nếu thấy phù hợp chúng tôi sử dụng giảng viên bên ngoài.

Kế hoạch Hoàn thiện Dịch vụ của SIA, có tên là Thay đổi Dịch vụ Khách hàng (TCS – Transforming Customer Service), với sự tham gia của nhân viên ở năm lĩnh vực then chốt – đội phi hành đoàn, dịch vụ mặt đất, điều phối bay và hỗ trợ bán hàng. Để đảm bảo rằng văn hóa TCS được phổ biến khắp công ty, vấn đề này còn được đưa vào chương trình đào tạo quản lý. Trung tâm MDC đã đưa ra chương trình đào tạo quản lý kéo dài 2 ngày với tên gọi Hiệp đồng Triền

khai Chiến lược ở các Chức năng (OASIS). Ông Lam giải thích: “chương trình đào tạo tập trung vào tinh thần làm việc nhóm giữa các nhân viên trong các lĩnh vực hoạt động then chốt nhờ đó chúng tôi có thể cùng nhau làm cho chuyến bay trở nên tuyệt vời và thú vị cho hành khách. Một điều phải biết là không phải người mua vé hoặc đặt chỗ và phi hành đoàn tiếp xúc với khách hàng. Phi công, quản lý **sân ga và kỹ sư** sân ga của chúng tôi cũng có vai trò trong dịch vụ khách hàng bởi vì họ thực sự tiếp xúc thường xuyên với hành khách. Còn khách hàng nội bộ nữa chứ. Ví dụ, quản lý sân ga có nhiệm vụ điều hành quan trọng nhằm đảm bảo cho các chuyến bay cất cánh đúng giờ, và họ cũng là đầu mối liên lạc cuối cùng của pho hành đoàn khi họ cất cánh và cũng là người liên lạc đầu tiên khi họ hạ cánh. Nhưng TCS không chỉ liên quan đến con người. Trong TCS có quy tắc 40-30-30 – một cách tiếp cận toàn diện về con người, quy trình (hoặc thủ tục) và sản phẩm. Chúng tôi tập trung 40% nguồn lực và đào tạo và đổi mới con người, 30% vào việc kiểm tra các quy trình và thủ tục và 30% vào việc tạo ra các ý tưởng sản phẩm và dịch vụ mới. Chúng tôi nhìn vào tổng thể hơn là một khía cạnh của trải nghiệm khách hàng.

PHƯƠNG PHÁP ĐỒNG BỘ (TOÀN DIỆN)

Trong cung cấp dịch vụ, cách tiếp cận dịch vụ toàn diện là nhân tố tạo ra sự thành công của SIA. Công ty cho rằng khách hàng đang mua một giải pháp toàn diện và tất cả các thành phần của giải pháp đó phải hoàn hảo. “Trong khi Cô gái Singapore là biểu tượng của chúng tôi và chúng tôi rất tự hào về cô ấy, chúng tôi vẫn tiếp tục cải thiện kỹ năng của cô. Chúng tôi muốn nâng cao khả năng hiểu rượ vang hoặc pho-mát, sự cải thiện phải liên tục nhưng chúng tôi không chỉ tập trung vào Cô gái Singapore”, ông Yap nói. “Một chuyến bay có rất nhiều các yếu tố cấu thành. Làm tốt hơn ở tất cả các yếu tố cấu thành làm cho các đối thủ cạnh tranh rất khó bắt chước. Và khi họ sao chép được thì chúng tôi đã cải tiến thêm một bước nữa rồi. Điều này có nghĩa là sự đổi mới liên tục, phát triển liên tục ở tất cả những gì chúng tôi làm. Chúng tôi không chỉ đặt vào loại ghế tốt nhất ở hạng nhất. Chúng tôi muốn dịch vụ trên chuyến bay tốt nhất, đồ ăn ngon nhất, dịch vụ mặt đất tốt nhất cũng như chỗ ngồi tốt nhất.”

“*Sự đồng bộ* chính là quan trọng. Điều này có nghĩa là không cần phải quá đắt đỏ. Ví dụ, nếu bạn muốn cung cấp thức ăn tốt nhất có nghĩa là bạn có thể quyết định phục vụ tôm hùm trên các chuyến bay ngắn giữa Singapore và Băng-cốc, tuy nhiên công ty sẽ có thể bị phá sản. Vấn đề là, trên tuyến bay đó, chúng ta chỉ điều chỉnh để làm tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh về tất cả những gì chúng ta làm. Chỉ tốt hơn một chút ở tất cả mọi thứ. Cách làm này cho phép chúng ta thu lợi nhuận từ các chuyến bay để cho chúng ta đổi mới mà không phải tự định giá nằm ngoài thị trường. Chúng tôi muốn cung cấp giá trị hòa hảo cho mỗi đồng tiền khách hàng bỏ ra. Việc này làm cho đối thủ cạnh tranh khó bắt chước hơn. Vì vậy, ở SIA, những điều mới lạ luôn xảy ra. Chúng tôi muốn trở nên tốt hơn một chút mọi lúc, mọi việc chúng tôi làm.

NHẤT QUÁN VỚI VIỆC CÁ NHÂN HÓA DỊCH VỤ

Ngoài những yếu tố trên, SIA luôn tạo ra sự nhất quán trong việc cá nhân hóa dịch vụ. Theo SIA sự nhất quán trong dịch vụ ngay cả khi điều chỉnh để đáp ứng nhu cầu của từng khách hàng là rất quan trọng. Như ông Sim nói “chúng tôi có một danh sách dài những gì khách hàng kỳ vọng khi họ sử dụng dịch vụ có tiếng; lịch trình bay, giờ giấc, chỗ ngồi thoải mái, kỹ năng chuyên môn như sự an toàn hay chỉ là việc rót một tách cà phê mà không làm bắn nước ra ngoài. Chúng tôi phải tuân thủ chặt chẽ các quy trình. Nhưng đó chỉ là những vấn đề kỹ thuật mà các hãng khách có thể làm tốt. Đây chỉ là những yếu tố căn bản nhất (điều kiện cần) mà bạn phải có. Một số hãng không có các yếu tố này nhưng họ vẫn tồn tại. Chúng tôi đưa vào dịch vụ tất cả các yếu tố này. Những yếu tố nâng cao là những kỹ năng mềm như sự nồng hậu, sự quan tâm ân cần và dự đoán trước nhu cầu.”

“Thách thức trong dịch vụ là không có sự nhất quán. Khi chúng ta mua một sản phẩm, nó rất khác biệt với việc mua một dịch vụ. Ví dụ, nếu mua một bánh xà phòng, nó chỉ là một bánh xà phòng được sản xuất bởi cùng một quy trình ngày này qua ngày khác. Trong khi đó một dịch vụ là mang tính nhân bản với tiềm năng thiếu nhất quán. Bất kỳ khi nào bạn bay trên một chuyến bay của SIA bạn cần phải biết rằng bạn sẽ nhận được mức dịch vụ hoàn hảo nhất quán. Sau khi

bạn đạt được sự nhất quán bạn sẽ hướng tới cung cấp dịch vụ được cá nhân hóa theo nhu cầu của từng cá nhân, đặc biệt là trong các hạng cao cấp.

Ông Choo Poh Leong, Giám đốc cấp cao phụ trách phi hành đoàn cũng đồng ý rằng “ sự nhất quán là một thách thức chủ yếu”. “Tất cả các quy trình của chúng tôi được gọt dũa và kiểm tra cẩn thận trước khi chúng tôi đưa ra bất kỳ sự thay đổi nào. Cô Betty Wong, Giám đốc cấp cao của Phòng Dịch vụ Phi hành đoàn và phòng của cô sẽ triển khai những nghiên cứu và thử nghiệm, nghiên cứu thời gian và thao tác, xây dựng mô hình, nghiên cứu xem các công việc mất bao lâu, đánh giá phản ứng của khách hàng; bất kỳ việc gì cần thiết để đảm bảo rằng nó là một quy trình đúng đắn. Thách thức nằm ở phía con người. Làm thế nào để một đội từ 13 đến 14 người có thể cung cấp tiêu chuẩn cao một cách ổn định bất kỳ khi nào họ bay? Đó là thách thức”.

Ông Sim bổ sung “Một điểm phức tạp nữa là trong khi nỗ lực để đạt được sự nhất quán, chúng tôi cần mọi người phải linh hoạt. Tôi biết đây là một sự mâu thuẫn nhưng điều tôi tề nhất liên quan đến dịch vụ là khi mọi người chỉ làm theo sách. Tôi muốn họ trở nên linh hoạt và sáng tạo. Ở Singapore có một xu hướng là mọi người thường quá chặt chẽ và cứng nhắc trong cách nghĩ. Ví dụ, nếu một hành khách yêu cầu bữa ăn kiêng và chúng tôi không có trên máy bay, chúng tôi muốn thành viên đó sẽ quay lại bếp (trên máy bay), nhanh chóng suy nghĩ và tìm ra một giải pháp, như cho tất cả các loại rau, quả vào một cái đĩa thay vì làm phiền khách hàng bằng cách nói với họ rằng bữa ăn như vậy không cung cấp được và vì vậy ông ta không thể có nó. Tôi muốn nhân viên phải có quan hệ tốt với khách hàng mà không cần phải theo một luật lệ nào. Đó chính là vấn đề của sự cân bằng.”

TINH THẦN LÀM VIỆC NHÓM

SIA cũng luôn làm nhiệm vụ tạo ra tinh thần đồng đội giữa các phi hành đoàn bằng việc đưa ra chương trình “khái niệm đồng đội” để thúc đẩy chất lượng dịch vụ. Điều này càng khó khăn hơn vì thực tế là rất nhiều thành viên phi hành đoàn bị phân tán trên khắp thế giới trên các chuyến bay khác nhau đi đến các địa điểm. Câu trả lời của SIA là “khái niệm đồng đội”. Ông Choo giải thích ý tưởng này. “Để quản lý hiệu quả 6.600 phi hành đoàn chúng tôi chia thành các nhóm, các đơn vị nhỏ, với một trưởng nhóm chịu trách nhiệm quản lý 13 người. Chúng tôi đưa họ vào danh sách bay cùng nhau càng nhiều nhất có thể. Bay cùng nhau, với tư cách là một đơn vị, cho phép họ tạo dựng sự gắn gũi và những thành viên phi hành đoàn cảm thấy họ như là một phần của đội bay chứ không phải là một con số. Trưởng nhóm sẽ hiểu rõ họ hơn, điểm mạnh và điểm yếu của họ, và sẽ trở thành một người huấn luyện và tư vấn của họ, và là người mà họ có thể trông cậy khi họ cần sự giúp đỡ hoặc tư vấn. ‘Người đào tạo kiểm soát’ sẽ kiểm soát 12 hoặc 13 đội và bay cùng họ bất kỳ lúc nào không phải chỉ để thanh tra thành tích của họ mà còn giúp các nhóm của họ phát triển.”

Ông Sim bổ sung, “sự tương tác với các nhóm khác cũng rất mạnh. Và, kết quả là, khi một trưởng nhóm đánh giá thành tích của một nhân viên học thực sự hiểu rõ các thành viên. Bạn sẽ ngạc nhiên về một bản ghi thành tích rất chi tiết của từng nhân viên, ngay cả khi có đến 6.600 phi hành đoàn của họ. Chúng ta có thể xác định được điểm mạnh, điểm yếu của từng thành viên một cách dễ dàng. Vì vậy, theo cách này, chúng tôi có sự kiểm soát tốt và thông qua kiểm soát chúng tôi có thể đảm bảo rằng phi hành đoàn thực hiện được những lời hứa. Và họ biết rằng khi họ thường xuyên bị theo dõi và vì vậy họ thực hiện tốt công việc. Nếu có vấn đề gì chúng tôi sẽ biết về họ và chúng tôi có thể đào tạo lại họ. Những người thực hiện tốt công việc sẽ được thăng tiến. “Chúng tôi cũng có rất nhiều các hoạt động ngoại khóa trong các ban của phi hành đoàn. Ví dụ, Cô Wong đứng đầu một ủy ban có tên gọi “Trình diễn Nghệ thuật Bay lượn” gồm những phi công xuất sắc. Họ trình diễn một số chương trình tuyệt vời”. TS Goh còn là chuyên gia tư vấn của Nhóm Kiểm tra Rượu vang.

CHẤT LƯỢNG CAO NHƯNG CÓ LỢI NHUẬN

Mặc dù SIA hoàn toàn tập trung vào khách hàng và cung cấp dịch vụ được cải tiến liên tục, các nhà quản lý ý thức rất rõ về sự cần thiết của lợi nhuận. Ông Yap giải thích bằng cách nào mà họ

có thể đạt được mục tiêu xung khắc nhau. “Trước hết, đó là những gì chúng tôi gọi là “chủ sở hữu”. Chúng tôi rất quan tâm đến chi phí. Điều này đã ăn sâu trong chúng tôi ngay từ khi chúng tôi bắt đầu làm việc cho SIA rằng nếu chúng tôi không tạo ra được lợi nhuận, chúng tôi sẽ phải đóng cửa. Singapore không cần một hăng hàng không quốc gia. Thứ hai, công ty đã có một phát biểu tầm nhìn quan trọng là “Chúng tôi không muốn trở thành một công ty lớn nhất. Chúng tôi muốn trở thành công ty có lợi nhuận nhất”. Điều đó thật mãnh liệt. Và thứ ba, chúng tôi có một hệ thống thưởng mà việc trả thưởng dựa trên lợi nhuận của công ty. Tiền thưởng đó được áp dụng giống nhau cho tất cả chúng tôi, sử dụng công thức tương tự từ cấp cao đến cấp thấp. Kết quả là có rất nhiều *sức ép không chính thức* từ tất cả mọi người. Tất cả mọi người hoàn toàn cởi mở và họ sẽ thách thức rất nhiều các quyết định và hoạt động. Họ có thể nói “này, tại sao anh lại làm như vậy? Chúng ta đã mất 3 triệu đô rồi đấy! Và trong căn-tin họ có thể nói về một trưởng phòng cụ thể đã phí phạm tiền của công ty, và phần thưởng của họ!”

Để khuyến khích dịch vụ tốt hơn công ty tin tưởng và cơ chế giao tiếp tốt. Các cuộc họp và thảo luận về hoạt động kinh doanh trong toàn công ty được tổ chức thường xuyên để giúp cho nhân viên được cập nhật những thay đổi mới nhất. Hệ thống thư và bản tin nội bộ của công ty giúp thúc đẩy việc chia sẻ thông tin. Sự tương tác giữa nhân viên và quản lý được khuyến khích thông qua các cuộc họp nhân viên. Bà Lim nói “Đó chính là giao tiếp. Ví dụ nếu chúng tôi đưa một dịch vụ mới vào việc check-in chúng tôi sẽ nói với những người có liên quan từ trước, trong và sau đó. Chúng tôi sẽ thảo luận tầm quan trọng và giá trị của nó và đảm bảo rằng mọi người đều biết về những gì chúng tôi đang làm và tại sao. Điều đó giúp nhân viên của chúng tôi tự hào về những gì họ làm.”

Công ty còn sử dụng một hệ thống thưởng phi tài chính để khuyến khích nhân viên nâng cao chất lượng dịch vụ. Hệ thống bản tin được sử dụng để chia sẻ và ghi nhận chất lượng dịch vụ. Ông Lam thêm vào, “chúng tôi cố gắng tìm kiếm các nhân viên có thành tích vượt trội. Hàng năm công ty trao Giải thưởng của Phó chủ tịch. Đây là cách để các nhà quản trị cấp cao bày tỏ sự đánh giá.” Ông Sim nói thêm “Việc Ghi nhận là rất quan trọng, một buổi lễ tốt, ảnh và một bài báo gửi qua bản tin. Chúng tôi có thường một huy chương cho các cá nhân đã nhận được khen ngợi của khách hàng. Chúng tôi ghi nhận các vị anh hùng của chúng tôi”.

QUAN TÂM ĐẾN CHI TIẾT

SIA là một công ty có tầm nhìn và các nhà quản trị cấp cao của công ty thường nói về “tính toàn cầu” và chiến lược, tuy nhiên ông Yap nói “Bạn có thể sẽ ngạc nhiên về việc có rất nhiều trong số những người có vị trí cao cấp cũng như trưởng các đơn vị theo dõi rất chi tiết. Và, khi có một nhu cầu, chúng tôi sẽ quan tâm và nếu cần sẽ giải quyết nó. Sẽ là rất đau đớn cho phòng ban nào liên quan nhưng thực tế là chúng ta đang ở trong một môi trường cạnh tranh và chúng ta không thể trở nên mềm yếu. Trong ban của tôi chúng tôi có trách nhiệm với một lượng lớn chi tiêu, và vì vậy, tất cả các trưởng bộ phận, gồm cả tôi, phải cố gắng khuyến khích các nhà quản lý của chúng tôi trở thành tập trung của việc cải thiện! Họ sẽ phải thường xuyên thấy không bằng lòng với một số thứ. Không phải với con người, bạn không muốn gây ra vấn đề về tinh thần làm việc. Không! Tôi không có ý như vậy! Tôi có ý là bạn phải có sự nhạy cảm thường xuyên đánh giá tất cả mọi thứ, và có thể là trước khi sếp của bạn yêu cầu.”

NHỮNG LỜI PHÀN NÀN VÀ KHEN NGỢI

SIA tiếp nhận những phàn nàn hoặc khen ngợi của khách hàng một cách nghiêm túc, thậm chí có cả một phó chủ tịch phụ trách về những lời phàn nàn cũng như khen ngợi. “Tôi nghe những câu chuyện về các hãng hàng không khác thậm chí còn không chấp nhận thư của khách hàng” ông Sim nói, “nhưng đôi với chúng tôi mỗi lá thư đều được ghi nhận. Nó phải được điều tra và xử lý. Bà Lam giải thích, “chúng tôi điều tra tất cả những lời phàn nàn và sau đó chúng tôi không chỉ cố gắng sửa chữa tình hình chúng tôi còn sử dụng nó như một bài học. Nếu chúng tôi không rút kinh nghiệm được từ những lời phàn nàn thì có nghĩa là chúng tôi đã thất bại. Chúng tôi muốn học từ những thất bại và những thất bại đó chỉ xảy ra một lần. Một thất bại không được phép lặp lại, đặc biệt là bởi cùng một người, và hy vọng là không phải bởi người khác. Chúng tôi cố gắng

công khai các vấn đề và sai lầm nhiều nhất có thể. Họ nói cuộc đời quá ngắn để bạn có thể học từ sai lầm của chính mình, vì vậy bạn có thể học từ sai lầm của người khác. Chúng tôi cũng tiếp nhận lời khen ngợi một cách nghiêm túc. Chúng tôi không chỉ phổ biến rộng rãi để mọi người có thể chia sẻ những thành công nhưng chúng tôi cũng cố gắng học hỏi từ họ. Điều này giúp cho công ty có thể hiểu được những gì họ cần phải làm để trở nên hoàn hảo.

Ông Sim bổ sung: “Công ty cũng luôn cố gắng giải quyết tốt các vấn đề một khi chúng phát sinh. Và khi một vấn đề phát sinh trên một chuyến bay, các thành viên trong phi hành đoàn sẽ cố gắng giải quyết ngay lập tức.” Bất kỳ việc xử lý hoặc một lời phàn nàn viết tới được xem xét bởi Phòng Quan hệ Khách hàng. Tuy nhiên, chúng tôi thực hiện việc điều tra, tìm ra chuyện gì xảy ra một cách chính xác và báo với họ. Chúng tôi cố gắng làm việc này một cách cá nhân và nhanh chóng. Ví dụ, ông Choo đã từng được biết đến là đã đến văn phòng của người khách đã khiếu nại để giải thích tại sao vấn đề xảy ra và xin lỗi trực diện với họ!”.

SỨC ÉP TỪ KHÁCH HÀNG – SỰ THÁCH THỨC

Vì danh tiếng cung cấp dịch vụ hoàn hảo cộng với một thực tế là SIA được biết đến là nỗ lực cải tiến không ngừng, khách hàng có xu hướng có kỳ vọng rất cao và có thể đòi hỏi rất nhiều. Điều này có thể tạo ra sức ép đáng kể đối với nhân viên tuyến trước. Cô Lim giải thích “Gần đây chúng tôi đã tiến hành một cuộc khảo sát bên ngoài và dường như ngày càng nhiều “khách hàng khó tính” chọn bay với SIA. Như vậy nhân viên thực sự sẽ chịu nhiều áp lực. Chúng tôi có một khẩu hiệu “Nếu SIA không thể làm gì được cho bạn thì chẳng có hãng hàng không nào làm được”. Vì vậy chúng tôi khuyến khích nhân viên cố gắng phân loại vấn đề làm nhiều nhất có thể cho khách hàng. Mặc dù họ vô cùng tự hào, và thực sự muốn bảo vệ công ty chúng tôi cần phải giúp họ giải quyết tình trạng lộn xộn về cảm xúc vì phải giải quyết khách hàng của họ thật tốt và đồng thời cảm thấy họ không bị lợi dụng. Thách thức là giúp cho nhân viên của chúng tôi đối phó với những tình huống khó khăn và tiếp nhận những lời nói khiêu khích. Đây là một lực đẩy tiếp theo của các chương trình đào tạo của chúng tôi.

Mặc dù thành công, các nhà quản lý của SIA biết rằng họ không thể tự mãn. Mỗi cơ hội đều được sử dụng để phát triển nhân viên và hệ thống của họ, cung cấp những dịch vụ hoàn hảo và tái phát minh dịch vụ bằng việc dự báo nhu cầu của khách hàng. SIA duy trì lợi thế cạnh tranh bằng việc tự định chuẩn cả bên trong và bên ngoài ngành. Bà Lam bổ sung “Nếu ngân hàng giỏi về IT, chúng tôi nên so sánh chúng tôi với họ. Để đánh giá dịch vụ của chúng tôi, chúng tôi phải sử dụng các khách sạn như Ritz Carlton.” Những hoạt động như vậy hỗ trợ cho mong muốn không chỉ là một hãng hàng không tốt nhất mà còn là công ty tốt nhất.