

THỰC TRẠNG TRIỂN KHAI E-CRM CỦA CÁC HÃNG HÀNG KHÔNG TRÊN THẾ GIỚI VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO CÁC HÃNG HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

Nguyễn Thị Khánh Chi¹

TÓM TẮT

Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) là một giải pháp thiết thực, mạnh mẽ và hiệu quả nhất cho việc duy trì và tạo ra những mối quan hệ khách hàng. Đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt của nền kinh tế hiện nay thì bất kỳ doanh nghiệp nào muốn tồn tại và phát triển bền vững đều phải có được một tập hợp khách hàng hiện hữu, đồng thời phát triển nhanh chóng đội ngũ khách hàng tiềm năng. Trong bối cảnh công nghệ ngày càng phát triển, giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử (e-CRM) trên nền tảng CRM truyền thống là một trong những giải pháp giúp doanh nghiệp khẳng định vị thế của mình trên thị trường. Đặc biệt trong ngành hàng không, ngành cung cấp dịch vụ bay đặc biệt so với các dịch vụ vận tải khác, thì quản trị quan hệ khách hàng lại càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Vì lẽ đó, tác giả nghiên cứu trường hợp của ba hãng hàng không trên thế giới để từ đó rút ra bài học kinh nghiệm khi triển khai e-CRM cho các hãng hàng không Việt Nam.

Từ khóa: CRM, e-CRM, hãng hàng không thế giới, hãng hàng không Việt Nam

1. Tổng quan về e-CRM

Công nghệ thông tin ngày nay đã phát triển CRM thành e-CRM bởi các doanh nghiệp có thể sử dụng công nghệ Internet để thu hút khách hàng mới, tìm hiểu nhu cầu cũng như hành vi mua hàng của khách hàng, cung cấp các dịch vụ hỗ trợ cho khách hàng. E-CRM là viết tắt của cụm từ quản trị quan hệ khách hàng điện tử (electronic customer relationship management). Nhiều nhà nghiên cứu đã tiếp cận giải pháp e-CRM theo nhiều quan điểm khác nhau:

Một là công cụ, giải pháp e-CRM là một công cụ nhằm duy trì mối quan hệ khách hàng bằng việc sử dụng Internet vào hoạt động kinh doanh (Ab Hamid, 2005) [1] và đạt được những lợi ích, thành công khi ứng dụng công cụ này. Còn theo Dimitriades, giải pháp CRM là một công cụ và quy trình cho phép doanh nghiệp xác định, thấu hiểu và phục vụ khách hàng nhằm cải tiến dịch

vụ khách hàng, giữ chân khách hàng tiềm năng (Dimitriades, 2006) [2].

Hai là chiến lược, Kennedy chỉ ra rằng giải pháp e-CRM được xem như là một chiến lược công nghệ tập trung vào hoạt động marketing trong toàn bộ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (Kennedy, 2006) [3]. Còn theo Adebajo (2003) [4] thì việc lựa chọn giải pháp e-CRM cho một doanh nghiệp cụ thể cần có sự kết hợp của nhiều yếu tố mới có thể triển khai thành công. Việc triển khai giải pháp e-CRM giúp giảm chi phí liên lạc với khách hàng và phát triển mối quan hệ với khách hàng. Bởi mục tiêu của giải pháp eCRM là nhằm cung cấp cho khách hàng theo cách tốt nhất, giữ chân khách hàng và nâng cao khả năng thống kê của doanh nghiệp (Fjermestad và Romano, 2003) [5].

Ba là công nghệ, giải pháp e-CRM là giải pháp CRM trên nền tảng công nghệ. Shan và Lee (2003) [6] chỉ ra

¹Trường Đại học Ngoại thương
Email: chintk@ftu.edu.vn

rằng giải pháp e-CRM mở rộng giải pháp CRM truyền thống bằng cách tích hợp các công nghệ mới, chẳng hạn như web, mạng không dây, công nghệ truyền thông và kết hợp các công nghệ này với các giải pháp kinh doanh điện tử thành chiến lược CRM doanh nghiệp toàn diện. Ngoài ra, hai nhà nghiên cứu này còn đề cập đến khả năng nắm bắt, tích hợp và chia sẻ dữ liệu thu được từ website của doanh nghiệp trong toàn bộ doanh nghiệp. E-CRM phân tích là hệ thống cơ sở dữ liệu và được xem là một quy trình liên tục khép kín, được thực hiện trên nền tảng công nghệ thông tin với mục đích chính là xác định và tìm hiểu nhu cầu và đặc điểm của từng khách hàng cá nhân khi mua hàng.

Trong khi đó, Suresh (2002) [7] cho rằng giải pháp e-CRM bao gồm các kênh giao dịch điện tử (electronic channels), doanh nghiệp (enterprise), nâng cao năng lực (empowerment), kinh tế (economics), đánh giá (evaluation) và thông tin bên ngoài (external information).

Các kênh giao dịch điện tử: các kênh giao dịch như web, thư điện tử, di động, mạng xã hội trở thành các phương tiện giao tiếp có tính tương tác cao, nhanh chóng và kinh tế, thách thức các doanh nghiệp bắt kịp tốc độ tăng trưởng.

Doanh nghiệp: doanh nghiệp gia tăng được hiểu biết về các điểm tiếp xúc với khách hàng và nắm bắt được trải nghiệm của khách hàng thông qua bán hàng, dịch vụ. Tất cả các bộ phận của doanh nghiệp đều phải nắm bắt và đánh giá được hành vi của khách hàng.

Nâng cao năng lực: Chiến lược e-CRM được thiết kế phù hợp với khách hàng, vì khách hàng quyết định thời gian và cách thức để tiến hành giao dịch

với doanh nghiệp. Thông qua các kênh giao dịch với tần số khác nhau, e-CRM được thiết kế nhằm cung cấp thông tin kịp thời, có giá trị đến khách hàng.

Kinh tế: Chiến lược e-CRM tốt nhất là chiến lược tập trung vào kinh tế của khách hàng, nhân tố chính ảnh hưởng đến các quyết định cá nhân của khách hàng, từ đó doanh nghiệp sẽ quyết định cung cấp thông tin như thế nào đến khách hàng.

Đánh giá: hiểu rõ về khách hàng dựa trên khả năng của doanh nghiệp trên các thị trường mục tiêu. Đánh giá và so sánh khách hàng tại các điểm tiếp xúc của các kênh giao dịch và dự đoán lợi nhuận ròng mà khách hàng đem lại, đồng thời so sánh với lợi nhuận thực tế thông qua các báo cáo phân tích của e-CRM.

Thông tin bên ngoài: giải pháp e-CRM sử dụng các nguồn lực thông tin của bên thứ ba như các ứng dụng về mạng thông tin, mạng xã hội, hồ sơ cá nhân web để gia tăng thông tin giúp tăng nhanh số lượng khách hàng.

Tóm lại, giải pháp e-CRM được hiểu theo nhiều góc độ khác nhau, nhưng đều tập trung vào việc hoàn thành các mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra. Vì vậy, giải pháp e-CRM có thể được hiểu là một hệ thống bao gồm nhân lực, quy trình, chiến lược và công nghệ. Trong đó quy trình triển khai hệ thống thông tin bên trong doanh nghiệp bao gồm các giai đoạn từ khi nhà cung cấp giải pháp thực hiện phân tích hoạt động, giai đoạn thực hiện cài đặt và huấn luyện sử dụng, kết thúc giai đoạn triển khai là giai đoạn vận hành sử dụng và bảo trì nâng cấp giải pháp vận hành.

2. Thực trạng triển khai giải pháp e-CRM của các hãng hàng không trên thế giới

2.1. Tình hình triển khai e-CRM tại một số hãng hàng không trên thế giới

2.1.1. Hãng hàng không của Mỹ

American Airlines (AA) là hãng hàng không lớn nhất thế giới về lượng khách hàng vận chuyển và quy mô đội tàu, lớn thứ hai thế giới sau Hãng hàng không quốc gia Pháp (Air France) về doanh số hoạt động (Jackson, 2015) [8]. American Airlines là một sáng lập viên của liên minh hàng không Oneworld.

Lợi ích của e-CRM đối với khách hàng: hiệu quả, cộng tác, trách nhiệm cao, nâng cao kinh nghiệm khách hàng, e-CRM giúp khách hàng luôn nắm bắt được thông tin quan trọng trong cùng thời điểm. Khách hàng được hiểu rõ nhu cầu, mong đợi vì thế được cung cấp dịch vụ tốt nhất. Hệ thống giải pháp e-CRM được American Airlines ứng dụng cụ thể như sau: trong chương trình bay thường xuyên – Frequent-

flyer program sử dụng phần mềm AAdvantage, tại quầy sân bay thì có Admirals Club, chương trình liên minh liên kết với Oneworld. Phần mềm được American Airlines áp dụng khi triển khai giải pháp e-CRM gồm: Infusionsoft của Salesforce, team support của act-on, Microsoft dynamic CRM, sugar CRM, freshdesk, Zen desk, Spice works và oracle.

Hệ thống e-CRM giúp thu thập và sàng lọc thông tin khách hàng và nắm bắt được nhu cầu cũng như mong muốn của khách hàng thông qua các hành động của khách hàng khi đăng nhập vào hệ thống thông tin của hãng hàng không. Sắp xếp danh sách khách hàng dựa trên tần số mua vé, tần số đặt vé và hành vi mua hàng. Quy trình e-CRM của American Airlines được mô tả như hình 1. American Airlines có hệ thống đặt vé trực tuyến, ngoài ra, hãng hàng không còn áp dụng giải pháp e-CRM thông qua mạng xã hội.



Hình 1: Hệ thống giải pháp e-CRM của AA (Jackson, 2015) [8]

Chiến lược của e-CRM tập trung vào 7P: sản phẩm (Product), giá cả (Price), phân phối (Place), xúc tiến (Promotion), nhân lực (People), quy trình (Process) và các yếu tố hữu hình

(Physical evidence). American Airlines tích hợp hệ thống thông tin để tạo nên giải pháp e-CRM toàn diện bao gồm cả việc sử dụng hàng loạt các thiết bị di động nhằm nắm bắt được nhu cầu của

khách hàng dựa trên các mạng không dây. Các ứng dụng di động có thể kể đến là thông tin về trình điều khiển tuyến bay, thông tin chuyến bay, máy quét, hệ thống cân tải, theo dõi hàng hóa ký gửi, hỗ trợ khách hàng một cách linh hoạt nhất. Giải pháp SOTI MobiControl của American Airlines đáp ứng cho việc quản lý ứng dụng và điều khiển từ xa nâng cao khả năng khắc phục sự cố từ xa (Jackson, 2015) [8]. Đây là giải pháp dành cho các hãng hàng không thuộc Hiệp hội Hàng không thế giới nhằm quản lý thiết bị di động cho các dịch vụ sân bay.

2.1.2. Hãng hàng không của Hà Lan

Hãng hàng không hoàng gia Hà Lan (KLM Royal Dutch Airlines) là một hãng hàng không quốc tế hoạt động trên phạm vi toàn thế giới, là nhà khai thác hàng không hàng đầu ở châu Âu. Tuy nhiên, hãng hàng không này đã và đang phải đối mặt với năng suất giảm và áp lực cạnh tranh ngày càng tăng trong những năm qua. Trước áp lực đó và thực tế thì việc giảm chi phí cũng không thể đảm bảo được việc sống còn nên KLM thực hiện chiến lược khác biệt hóa tập trung vào khách hàng, triển khai giải pháp e-CRM do tập đoàn Gartner cung cấp. Năm 2004, tập đoàn Gartner đã vinh danh ứng dụng e-CRM của KLM trên toàn thị trường hàng không châu Âu về việc kết hợp từ tầm nhìn chiến lược đến thực hiện thực tế và triển khai giải pháp e-CRM trong quá trình thay đổi văn hóa tổ chức.

Dự án đầu tiên về e-CRM được đưa ra tại hội đồng quản trị của KLM vào năm 1997. Bộ phận công nghệ thông tin (ICT) và nhà tư vấn đã giúp KLM xác định được các cơ hội khi triển khai giải

pháp e-CRM. Mục tiêu chính của e-CRM năm 1997 là thực hiện tốt việc xác định và cơ hội nhận diện khách hàng tại tất cả các điểm giao dịch trong toàn bộ KLM; cải tiến việc thu thập, phân tích và sử dụng cơ sở dữ liệu khách hàng; xây dựng khung chiến lược hệ thống thông tin toàn diện nhằm thay thế cơ sở hạ tầng cũ. Tuy nhiên vào thời điểm này, việc thực thi dự án không thành công vì thực tế hoạt động vẫn chưa lấy khách hàng làm trung tâm và sự không nhất quán trong việc cung cấp dịch vụ.

Vào năm 2002 khi có sự thay đổi nhân sự trong ban điều hành, dự án về e-CRM một lần nữa lại được tiến hành thông qua việc thành lập bộ phận Quản lý quan hệ khách hàng trực thuộc bộ phận Thương mại nhằm hướng đến việc cung ứng dịch vụ tập trung vào nhu cầu khách hàng một cách hiệu quả nhất và tiết kiệm chi phí tối đa. Dự án đầu tiên trong việc triển khai e-CRM mang tên CIAO (Đánh giá cơ hội, phân tích và hành vi khách hàng). Mục tiêu của e-CRM là xác định phân khúc giá trị khách hàng; hiểu rõ nhu cầu và thị hiếu khách hàng; xây dựng chiến lược marketing và bán hàng theo phân khúc khách hàng; kiểm soát phản hồi của khách hàng; áp dụng kinh nghiệm cho các chiến dịch trong tương lai; nắm bắt tốt hơn hành vi mua vé và lịch trình di chuyển của khách hàng.

Cơ sở hạ tầng mới được thiết lập gồm dữ liệu khách hàng, quy tắc kinh doanh nhất quán. CIAO, được hỗ trợ bởi dự án CDB, đã thành công. Thay vì hàng năm thực hiện chiến dịch marketing đại chúng hướng vào tất cả khách hàng, KLM đã có cơ hội để khởi

động một số chiến dịch nhỏ hơn nhằm mục tiêu vào phân khúc khách hàng. KLM báo cáo giảm 20% chi phí truyền thông với các thành viên chương trình bay thường xuyên trong khoảng 2 năm trước. Về mặt doanh thu, trung bình, khách hàng quen biết đã chi 5% so với năm trước. Cơ sở khách hàng đã biết cũng đã được tăng lên 20% trong năm tính đến tháng 3 năm 2004.

Sứ mệnh e-CRM của KLM có ba mục tiêu quan trọng là cung cấp dịch vụ nhất quán, cá nhân hóa hơn tại các điểm tương tác với khách hàng, lợi nhuận dựa trên việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng và tổ chức lấy khách hàng làm trung tâm. Ba mục tiêu này đại diện cho ba trụ cột chiến lược khác biệt để thực hiện tầm nhìn chiến lược e-CRM. Mỗi mục tiêu được cụ thể hóa thành nhiều mục tiêu nhỏ để đo lường khả năng triển khai dự án e-CRM. Cấu trúc quản trị về vai trò và trách nhiệm khi triển khai giải pháp e-CRM bao gồm các đại diện điều hành cấp cao của tất cả các phòng ban, tổ chức, các nhóm trong KLM. Họ chịu trách nhiệm cho việc xây dựng tầm nhìn, chiến lược và mục tiêu của giải pháp e-CRM, xem xét và phê duyệt các dự án liên quan đến việc triển khai e-CRM, theo dõi sự tiến bộ của danh mục dự án và xem xét việc phân phối lợi ích kinh doanh.

2.1.3 Hãng hàng không của Pháp

Air France (AF) là hãng hàng không quốc gia của Pháp, đặt trụ sở tại Tremblay-en-France, phía bắc Paris. Air France là một công ty thành viên của Air France-KLM và là đồng sáng lập của liên minh hàng không SkyTeam. Trong giai đoạn 2002 - 2003, Air France chuyên chở khoảng 130.000

hành khách mỗi ngày. Đến năm 2004, Air France đã mua lại công ty KLM của Hà Lan tạo ra hãng mới Air France-KLM. Hiện nay, Air France-KLM là công ty hàng không lớn nhất thế giới về mặt doanh thu hoạt động, lớn thứ ba thế giới và lớn nhất châu Âu về lượng hành khách vận chuyển.

Air France tương tác với khách hàng ở 15 điểm giao dịch có thể được kể đến như sau:

- Điểm giao dịch trực tiếp (Frontline personnel) bao gồm đại lý đặt chỗ, nhân viên làm thủ tục tại quầy lễ tân, nhân viên tiếp tân và nhân viên đón khách trên khoang máy bay. Tại điểm giao dịch hãng áp dụng giải pháp ROC (Rappel Operationnel des Client) giúp giải quyết vấn đề và đặt lại dịch vụ bay tự động cho khách hàng.

- Hệ thống đặt vé được thực hiện cả đặt vé trực tiếp và trực tuyến qua hệ thống đặt vé Amadeus. Trang web của Air France cung cấp các dịch vụ trực tuyến như kế hoạch du lịch, lịch trình bay và đặt vé máy bay thông qua phần mềm FFP (Frequence Plus).

- Hệ thống Opodo là một trang web của công ty du lịch lữ hành Pan European liên kết với Air France.

- Các hệ thống Call Center cung cấp dịch vụ khách hàng thông qua tiếp xúc trực tiếp hoặc thông qua hệ thống mạng, máy tính, viễn thông.

- Phòng vé tự phục vụ và quầy làm thủ tục tại sân bay.

- Các đối tác Marketing của Air France (như dịch vụ thuê xe của Hertz hay khách sạn Accor) được liên kết với chương trình Frequence Plus.

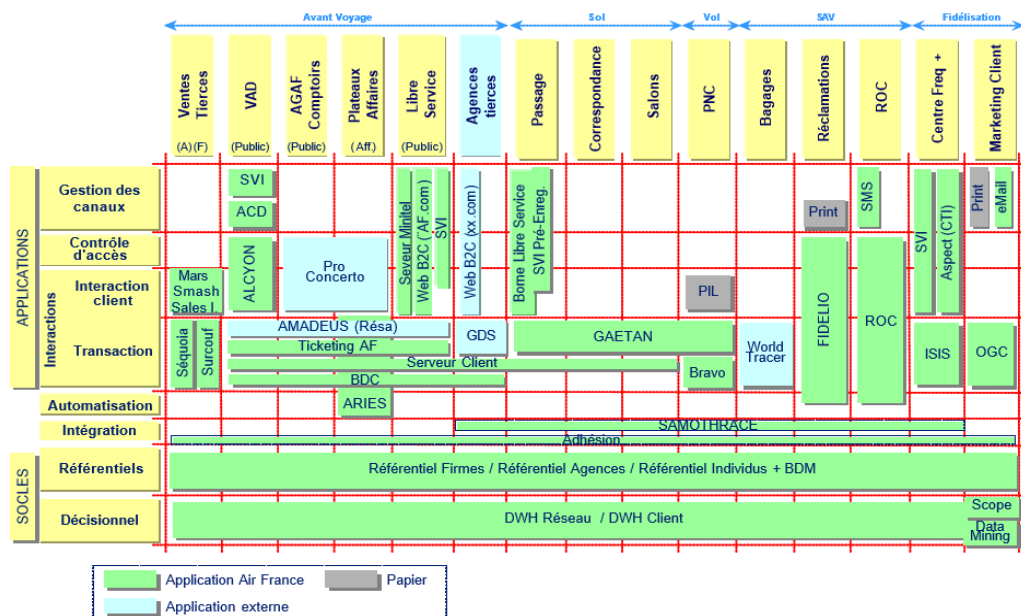
Các hệ thống Back-end hỗ trợ mỗi điểm tiếp xúc được triển khai độc lập và

hoàn toàn tích hợp với hệ thống e-CRM. Do đó, thông tin phân bổ theo chiều dọc và kết hợp với việc phân loại khách hàng cho mỗi điểm tiếp xúc.

Để triển khai hệ thống e-CRM toàn cầu, cấp quản trị cấp cao của Air France đã thành lập nhóm triển khai dự án e-CRM. Nhóm này có trách nhiệm lựa chọn công nghệ ứng dụng e-CRM, xử lý luồng thông tin thông qua hệ thống kế thừa hiện tại, tích hợp giải pháp e-CRM với các liên minh SkyTeam nhằm thay đổi quản lý toàn diện trong tổ chức và đảm bảo việc triển khai giải pháp e-CRM thành công.

Mục tiêu triển khai e-CRM của Air France là tiếp tục duy trì văn hóa kinh doanh xuyên suốt tổ chức, chuẩn mực hóa thông tin khách hàng và các tiêu chí phân đoạn thị trường xuyên suốt các hệ thống và các điểm giao tiếp, đơn giản hóa phân khúc khách hàng và cho

phép điều chỉnh các dịch vụ trên cơ sở nhu cầu khách hàng, tạo ra các khoản tiết kiệm thông qua việc đơn giản hóa dịch vụ và tối ưu hóa việc triển khai tài sản. Giải pháp e-CRM của Air France được chia làm hai phần: quyết định triển khai (Decisional) và hoạt động triển khai (Operational). Quyết định triển khai e-CRM bao gồm việc sử dụng các phương pháp như cơ sở dữ liệu (data mining) nhằm hiểu rõ hơn nhu cầu khách hàng và xu hướng tiêu dùng, sau đó sử dụng các thông tin này nhằm ra quyết định chiến lược cho việc thực thi e-CRM. Hoạt động triển khai e-CRM bao gồm việc cung cấp các điểm tiếp xúc trực tiếp với thông tin khách hàng. Chiến lược e-CRM của Air France tập trung vào các thành phần dịch vụ của e-CRM.



Hình 2: Mô hình giải pháp e-CRM của AF (Jackson, 2015) [8]

Air France tập trung vào bốn vấn đề trong việc triển khai e-CRM:

- Triển khai văn hóa kinh doanh đồng nhất trong tổ chức.

- Tích hợp và chia sẻ tất cả thông tin cơ sở dữ liệu xuyên suốt các hoạt động và phòng ban trong tổ chức.

- Xử lý thông tin và lưu trữ thông tin khách hàng.

- Duy trì kiểm soát hoạt động e-CRM.

2.2. Đánh giá tình hình triển khai giải pháp e-CRM tại một số hãng hàng không trên thế giới

Trong những năm qua, có ít công ty thực sự có được sự kết hợp hài hòa giữa đầu tư công nghệ thông tin trong việc triển khai giải pháp e-CRM với chiến lược, tổ chức và nguồn nhân lực nhằm tạo ra lợi ích kinh doanh thực sự (Rigby và cộng sự, 2002) [9]. Điều này dẫn đến hoài nghi về việc triển khai giải pháp e-CRM, như một số bài học tình huống đã được đề cập phía trên. Tuy nhiên, khi có sự kết hợp hài hòa và có định hướng rõ ràng thì việc thực thi giải pháp sẽ đem lại kết quả tốt.

2.2.1. Hãng hàng không của Mỹ

Triển khai giải pháp e-CRM mang lại cho American Airlines nhiều thành tựu lớn do nhiều yếu tố tạo thành, và các yếu tố dẫn đến những thành công của AA là:

Một là hạ tầng công nghệ thông tin. AA luôn cập nhật công nghệ mới nhằm tạo nên giải pháp e-CRM hoàn thiện, giúp cho việc quản lý và cung cấp dịch vụ bay trở nên linh hoạt và nhanh gọn hơn, thỏa mãn ngày càng cao nhu cầu khách hàng.

Hai là quy trình kinh doanh linh hoạt với sự thay đổi của công nghệ, từ đó, AA thu hút nhiều khách hàng hơn. Quy trình kinh doanh tương thích với quy trình thực hiện e-CRM. AA thiết lập mạng lưới rộng khắp trên thế giới

kết nối 260 sân bay tại hơn 50 nước và lãnh thổ (Jackson, 2015) [8].

Ba là có đội ngũ tư vấn triển khai e-CRM chuyên nghiệp, có năng lực và kinh nghiệm.

Bốn là đội ngũ nhân viên trong tổ chức của AA được đào tạo bài bản, có kỹ năng, hiểu biết và tuân thủ quy trình thực hiện e-CRM.

Năm là việc triển khai e-CRM chú trọng vào chiến lược di động không dây và chiến lược Marketing. Chiến lược Marketing giúp AA không những củng cố được thương hiệu của mình trên thế giới mà còn củng cố được lòng tin của khách hàng và giữ chân khách hàng hiệu quả hơn. Năm 2011 AA đoạt giải thưởng Hãng không Thế giới về dịch vụ khách hàng (Jackson, 2015) [8].

Ngoài ra, bên cạnh những thành công thì AA cũng gặp phải nhiều khó khăn trong việc thực hiện AA, đó là khó khăn trong việc đào tạo nguồn nhân lực tiếp cận với hệ thống e-CRM. AA triển khai nhiều dự án nhỏ trong toàn bộ giải pháp e-CRM, chẳng hạn như SOTI MobiControl, e-CRM thông qua mạng xã hội và các giải pháp di động không dây khác. Hai là gặp khó khăn trong việc quản lý bởi AA tích hợp nhiều giải pháp công nghệ và hằng năm mỗi giải pháp đều cập nhật liên tục dẫn đến tốn kém chi phí trong việc quản lý cũng như đào tạo nhân viên.

2.2.2. Hãng hàng không của Hà Lan

Việc triển khai e-CRM của KLM từ năm 1997 cho đến nay thành công do nhiều yếu tố như sau:

Một là chiến lược e-CRM rõ ràng, vạch ra các dự án thực thi e-CRM nhằm triển khai chiến lược. KLM tạo

ra các chuỗi dự án e-CRM thành công. KLM đưa ra dự án CIAC là dự án về e-CRM đầu tiên theo phong cách mới đánh tan mọi hoài nghi về thực thi e-CRM. Chính sự thành công của dự án đầu tiên này làm tiền đề cho sự thành công của các dự án tiếp theo.

Hai là phát triển cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin xuyên suốt trong toàn bộ tổ chức. KLM xây dựng phần mềm quản lý mang lại lợi ích chiến lược, lựa chọn nhà cung cấp giải pháp e-CRM hợp lý.

Ba là thiết lập vai trò lãnh đạo e-CRM. Tại KLM, nhà điều hành cấp cao xây dựng chiến lược, đánh giá và kiểm soát các dự án e-CRM, thúc đẩy các tương tác với khách hàng cũng như tăng và duy trì lợi nhuận của công ty. Việc thực thi e-CRM thường xuyên được giám sát, đánh giá trong các cuộc họp, bản tin hằng tháng.

Bốn là thiết lập cấu trúc quản trị phù hợp. KLM xây dựng chương trình e-CRM xuyên suốt trong toàn bộ tổ chức, giúp cho việc ra quyết định rõ ràng và phối hợp kiểm soát các nguồn lực, đảm bảo thực hiện các lợi ích cho dự án e-CRM trong toàn bộ KLM.

Ngoài ra, KLM thiết lập cơ cấu phát triển và điều hành việc đầu tư e-CRM giúp việc quản lý e-CRM hài hòa về chiến lược, quy trình, tổ chức, công nghệ thông tin và con người. KLM xác định mục tiêu rõ ràng dự trên tầm nhìn, nhiệm vụ và lợi ích của dự án e-CRM, thông tin được chia sẻ minh bạch trong toàn bộ tổ chức; xác định rõ ràng danh mục đầu tư gồm e-CRM hoạt động; e-CRM phân tích và các dự án quản lý sự thay đổi; quản lý đầu tư theo chương

trình e-CRM; quản lý lợi ích cùng với quản lý dự án; quản lý kiến trúc doanh nghiệp cho chiến lược, quy trình, con người và công nghệ thông tin.

Tuy nhiên, bên cạnh những thành công khi triển khai e-CRM, KLM cũng gặp phải nhiều khó khăn, thất bại trong giai đoạn đầu khi triển khai dự án. Một là đầu tư cho công nghệ thông tin quá nhiều dẫn đến chi phí cao. Giai đoạn năm 1997 KLM còn đang phải đối mặt với cạnh tranh khốc liệt trên thị trường quốc tế, doanh thu ít nên việc đầu tư cho công nghệ tốn kém dẫn đến việc thâm hụt ngân sách. Hai là thiếu các sáng kiến triển khai e-CRM. Ngay từ đầu việc xây dựng hệ thống công nghệ thông tin quá tốn kém đã dẫn đến sự hoài nghi về mức độ thành công của dự án trong toàn bộ tổ chức. Mỗi khi các sáng kiến được đưa ra đều không được tin tưởng trong toàn bộ nhân sự. Nhận thức về việc triển khai e-CRM chưa được rõ ràng. Ba là mục tiêu không rõ ràng và cụ thể. Mục tiêu không được xác định rõ ràng và cụ thể hóa dẫn đến các nỗ lực đề xuất cho dự án e-CRM quá nhiều, khiến KLM mất định hướng trong việc triển khai e-CRM.

2.2.3. Hãng hàng không của Pháp

Triển khai giải pháp e-CRM mang lại cho AF nhiều thành tựu lớn do nhiều yếu tố tạo thành, và các yếu tố dẫn đến những thành công của AF là:

Một là có chiến lược triển khai e-CRM rõ ràng. Chiến lược e-CRM của AF tập trung vào thành phần dịch vụ còn marketing và bán hàng chỉ là thứ yếu. Ngoài ra, chiến lược của AF là lấy khách hàng làm trung tâm, vì thế việc phân đoạn khách hàng là một trong

những yêu cầu thiết yếu mà AF tiến hành bởi việc xác định làm thế nào để ước tính giá trị của khách hàng để thúc đẩy việc phân khúc khách hàng cũng là một thách thức đối với nhiều hãng hàng không (Vincent và cộng sự, 2003) [10].

Hai là quản lý của lãnh đạo cấp cao. AF khi triển khai e-CRM đã tiến hành định vị tổ chức, phân bổ các chức năng quản lý cho từng bộ phận để triển khai hiệu quả. Việc thực hiện e-CRM sẽ được báo cáo trực tiếp cho Giám đốc điều hành vì lãnh đạo cấp cao cần biết rõ cam kết thực hiện e-CRM trong toàn bộ tổ chức và việc thực thi phải nghiêm túc. Người đứng đầu thực hiện dự án e-CRM có trách nhiệm thúc đẩy việc triển khai thành công khi áp dụng hệ thống đo lường hiệu suất hoạt động mới xuyên suốt mạng lưới của tổ chức.

Ba là yếu tố về nhân lực. Một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến sự thành công của dự án e-CRM bên trong công ty là sự tham gia của nguồn nhân lực tại các bộ phận như Call Center, các địa lý sân bay (checking, hành lý...), tiếp viên hàng không, phi công, đại diện bán hàng, đại lý sau khi bán... Thách thức của Air France là nhằm tạo ra văn hóa truyền thống, phân khúc khách hàng và các công cụ phổ biến xuyên suốt các phòng ban chức năng của tổ chức.

Bốn là yếu tố về xử lý thông tin. Yếu tố thứ hai tác động đến sự thành công của việc triển khai giải pháp e-CRM là cải thiện vấn đề thu thập và xử lý thông tin giữa các điểm tương tác khác nhau trong tổ chức. Mặc dù, khối lượng thông tin quá nhiều nhưng mỗi điểm tiếp xúc có phần mềm tương tác

và xử lý thông tin nhằm xử lý mối quan hệ với khách hàng.

Năm là xây dựng hạ tầng công nghệ. AF trang bị hệ thống công nghệ thông tin đầy đủ và toàn diện nhằm tích hợp trong hoạt động kinh doanh lấy khách hàng làm trung tâm khi triển khai dự án e-CRM. AF tương tác với khách hàng thông qua nhiều điểm giao dịch từ các đại lý du lịch đến tổng đài và cổng trang mạng điện tử đến sảnh chờ check in và khi lên máy bay.

Sáu là giải pháp e-CRM rõ ràng. Giải pháp e-CRM của Air France được chia làm hai phần: quyết định triển khai (Decisional) và hoạt động triển khai (Operational). Quyết định triển khai e-CRM bao gồm việc sử dụng các phương pháp như cơ sở dữ liệu (data mining) nhằm hiểu rõ hơn nhu cầu khách hàng và xu hướng tiêu dùng, sau đó sử dụng các thông tin này nhằm ra quyết định chiến lược cho việc thực thi e-CRM. Hoạt động triển khai e-CRM bao gồm việc cung cấp các điểm tiếp xúc trực tiếp với thông tin khách hàng. Chiến lược e-CRM của Air France tập trung vào các thành phần dịch vụ của e-CRM.

Tuy nhiên bên cạnh những ưu điểm thì AF cũng tồn tại ba nhược điểm lớn khi triển khai e-CRM (Vincent và cộng sự, 2003) [10], đó là: Thứ nhất, đội dự án chưa đủ mạnh và chưa nhận thức được tầm quan trọng của việc triển khai e-CRM. Tại giai đoạn thử nghiệm, đội dự án của AF khoảng 10 người và chỉ bắt tay vào hoạt động khi việc đầu tư cho hệ thống e-CRM đã hoàn tất. Phạm vi hoạt động của đội dự án không nhiều, chỉ thu hẹp trong việc xác định mối liên hệ giữa các phòng ban chức năng trong

tổ chức khi triển khai dự án. Thứ hai, sự phân mảnh giữa thông tin và công nghệ. Tích hợp một lúc nhiều giải pháp giao dịch với khách hàng tại nhiều điểm khác nhau mà chưa được đồng bộ dẫn đến việc xử lý thông tin chưa đạt hiệu quả cao. Các vấn đề như hệ thống không tương tích, thu thập dữ liệu không nhất quán dẫn đến việc thu thập thông tin bị ảnh hưởng và thông tin được thu thập không đầy đủ. Thứ ba, việc triển khai e-CRM chủ yếu tập trung vào nâng cao chất lượng dịch vụ chứ chưa hướng đến chiến lược lấy khách hàng làm trọng tâm. Chính vì thế

AF đã bỏ lỡ cơ hội xây dựng mối quan hệ với khách hàng tiềm năng.

3. Bài học kinh nghiệm cho các hãng hàng không Việt Nam

Các hãng hàng không trên thế giới triển khai giải pháp e-CRM thành công nhờ vào việc chú trọng các yếu tố công nghệ, quy trình triển khai, nguồn nhân lực bên trong tổ chức, đội tư vấn giám sát, chiến lược e-CRM rõ ràng, chú trọng vai trò lãnh đạo trong tổ chức, thiết lập cấu trúc quản trị thích hợp, cơ sở hạ tầng, khách hàng và các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài theo bảng 1.

Bảng 1: Bài học thành công và thất bại của ba hãng hàng không trên thế giới

TT	Hãng hàng không	Bài học thành công	Bài học thất bại
1	American Airlines	<ul style="list-style-type: none"> - Hạ tầng công nghệ thông tin - Quy trình kinh doanh linh hoạt với sự thay đổi của công nghệ - Đội ngũ tư vấn triển khai e-CRM chuyên nghiệp, có năng lực và kinh nghiệm - Đội ngũ nhân viên có kỹ năng, hiểu biết và tuân thủ quy trình thực hiện e-CRM - Chú trọng vào chiến lược di động không dây và chiến lược Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Gặp khó khăn trong việc quản lý - AA triển khai nhiều dự án nhỏ trong toàn bộ giải pháp e-CRM
2	Royal Dutch Airlines	<ul style="list-style-type: none"> - Chiến lược e-CRM rõ ràng - Phát triển cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin xuyên suốt trong toàn bộ tổ chức - Thiết lập vai trò lãnh đạo e-CRM - Thiết lập cấu trúc quản trị phù hợp 	<ul style="list-style-type: none"> - Đầu tư cho CNTT quá nhiều dẫn đến chi phí cao - Thiếu các sáng kiến triển khai e-CRM - Mục tiêu không được cụ thể hóa dẫn đến các nỗ lực đề xuất cho dự án e-CRM quá nhiều
3	Air France	<ul style="list-style-type: none"> - Chiến lược triển khai e-CRM rõ ràng - Quản lý của lãnh đạo cấp cao - Chú trọng đến yếu tố về nhân lực - Chú trọng đến yếu tố về xử lý thông tin và dữ liệu - Xây dựng hạ tầng công nghệ 	<ul style="list-style-type: none"> - Đội dự án chưa đủ mạnh và chưa nhận thức được tầm quan trọng của việc triển khai e-CRM - Sự phân mảnh giữa thông tin và công nghệ - Việc triển khai e-CRM chủ yếu tập trung vào nâng cao chất lượng dịch vụ chứ chưa hướng đến chiến lược lấy khách hàng làm trọng tâm

Như vậy, các hãng hàng không trên triển khai giải pháp e-CRM thành công là nhờ vào các nhân tố như chiến lược e-CRM, lãnh đạo, quy trình kinh doanh, đội ngũ tư vấn triển khai, hạ tầng công nghệ, dữ liệu, kiểm tra giám sát và đo lường và yếu tố khách hàng làm trung tâm. Ngoài ra, việc triển khai giải pháp e-CRM của các hãng hàng không trên thế giới còn có nhiều nhược điểm do không chú trọng các yếu tố đội dự án chưa đủ mạnh, quy trình kinh doanh chưa nhất quán, hạ tầng công nghệ chưa được chú trọng do ít chi phí (hoặc quá chú trọng gây tốn kém chi phí), công cụ đo lường chưa đầy đủ, quản lý cơ sở dữ liệu chưa được chuẩn xác và chưa phân bổ nguồn lực phù hợp.

Như vậy, khi triển khai e-CRM thì các hãng hàng không Việt Nam cần chú trọng các vấn đề dưới đây:

Thứ nhất, chú trọng chiến lược e-CRM. Chiến lược e-CRM là các định hướng và mục tiêu của e-CRM bên trong tổ chức, bao gồm có chiến lược lựa chọn nhà cung cấp giải pháp e-CRM, chiến lược kiểm soát sự thay đổi quy trình kinh doanh, chiến lược quản lý về kiểm soát hệ thống e-CRM, chiến lược con người trong vận hành hệ thống. Chiến lược đảm bảo cho việc vận hành của giải pháp đảm bảo đạt được các mục tiêu đề ra của hãng hàng không về quản trị quan hệ khách hàng.

Thứ hai, nâng cao vai trò của lãnh đạo. Yếu tố về lãnh đạo đề cập đến tầm nhìn, sự quyết tâm và các hỗ trợ của lãnh đạo cấp cao trong quá trình triển khai và vận hành giải pháp e-CRM. Quá trình triển khai giải pháp e-CRM là quá trình phức tạp, thời gian kéo dài

và ảnh hưởng đến toàn bộ hoạt động và các bên liên quan. Tầm nhìn, sự quyết tâm và các hỗ trợ của lãnh đạo sẽ định hướng cho các giải pháp được triển khai và ảnh hưởng trực tiếp đến thành công của việc triển khai này. Lãnh đạo cấp cao giải quyết các mâu thuẫn phát sinh trong quá trình triển khai giữa các bên liên quan, các cam kết hỗ trợ tối đa nguồn lực.

Thứ ba, quy trình kinh doanh. Yếu tố thuộc về quy trình kinh doanh đề cập đến khả năng tương thích, tái cấu trúc, quản trị thay đổi quy trình kinh doanh của hãng hàng không với quy trình thực hiện trong e-CRM. Quy trình triển khai là nền tảng cốt lõi cho sự thành công của giải pháp e-CRM, từ việc phân tích thiết kế, triển khai, tái cấu trúc các quy trình kinh doanh của hãng hàng không vào trong hệ thống e-CRM cho đến việc thu thập và lưu trữ dữ liệu, phân tích và xử lý thông tin từ các hoạt động kinh doanh của hãng hàng không. Quy trình này cần được phù hợp với nhu cầu xử lý thông tin của các bộ phận, và các quy trình kinh doanh thực tế của hãng hàng không đang thực hiện cũng cần tái cấu trúc cho phù hợp với hoạt động của hệ thống e-CRM. Yếu tố quy trình kinh doanh có liên quan đến các yếu tố thuộc về lãnh đạo, yếu tố người sử dụng, đội ngũ tư vấn triển khai, văn hóa hàng không.

Thứ tư, đội ngũ tư vấn triển khai. Yếu tố nhà tư vấn triển khai bao gồm năng lực, kinh nghiệm và sự hỗ trợ của đội ngũ các nhà tư vấn và triển khai giải pháp e-CRM. Đội ngũ tư vấn triển khai đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của giải pháp e-CRM vì đội ngũ tư vấn triển khai cung cấp các ý kiến

chuyên môn về quy trình nghiệp vụ, các giải pháp công nghệ, kỹ thuật thực hiện và huấn luyện sử dụng, hướng dẫn và hỗ trợ các bộ phận tác nghiệp của hãng hàng không sử dụng giải pháp e-CRM. Năng lực, kinh nghiệm và sự hỗ trợ của đội ngũ tư vấn triển khai sẽ ảnh hưởng đến thành công của giải pháp e-CRM.

Thứ năm, đội dự án. Yếu tố đội dự án là năng lực, kỹ năng, kinh nghiệm và trình độ của đội dự án tham gia triển khai giải pháp e-CRM trong tổ chức hàng không để có thể đưa ra các mô tả hoạt động của hàng không với quy trình nghiệp vụ, các yêu cầu quản lý, yêu cầu thông tin, yêu cầu kiểm soát và yêu cầu xử lý thông tin, yêu cầu tích hợp với các hệ thống khác. Ngoài ra, đội dự án cần có kỹ năng làm việc nhóm, năng lực hợp tác với các nhà tư vấn triển khai giải pháp để giải quyết các vấn đề phát sinh.

Thứ sáu, văn hóa hàng không. Văn hóa hàng không là sự hợp tác, phối hợp, sẵn sàng chia sẻ của đội ngũ nhân viên hàng không trong quá trình thực hiện giải pháp e-CRM. Văn hóa hàng không là công cụ để hướng dẫn, điều chỉnh tư duy và hành động của nhân viên hàng không, là chất kết dính các bộ phận trong hàng không, tạo sự ràng buộc giữa các thành viên. Văn hóa hàng không luôn phát triển và là nguyên nhân quan trọng cho thành công hay thất bại trong các thay đổi. Việc triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không sẽ tác động đến toàn bộ hoạt động của hãng hàng không nên sự đồng thuận, có niềm tin, phối hợp trong hành động ảnh hưởng lớn đến các hoạt động trong quá trình triển khai.

Thứ bảy, hạ tầng công nghệ. Yếu tố hạ tầng công nghệ là sự phù hợp và ổn định của hệ thống thiết bị, mạng của hãng hàng không trong quá trình triển khai và vận hành giải pháp e-CRM, sự đồng bộ và tương thích của hệ thống quản lý các kênh giao dịch của tổ chức. Yếu tố này tác động đến việc triển khai giải pháp e-CRM trong ngành hàng không. Yếu tố này thể hiện thông qua sự ổn định của thiết bị, mạng truyền thông, sự bảo dưỡng thường xuyên, nâng cấp, cập nhật hạ tầng công nghệ và các phương thức bảo vệ cơ sở dữ liệu và hệ thống thông tin khách hàng trong ngành hàng không.

Thứ tám, dữ liệu. Yếu tố dữ liệu đề cập đến chất lượng dữ liệu trong quá trình chuyển đổi dữ liệu từ hệ thống cũ sang hệ thống ứng dụng giải pháp e-CRM và thu thập trong quá trình thực hiện các quy trình kinh doanh của hãng hàng không. Yếu tố dữ liệu liên quan đến dữ liệu thu thập trong quá trình kinh doanh của hãng hàng không như cơ sở dữ liệu khách hàng, dữ liệu phân tích hành vi khách hàng, dữ liệu về các giao dịch khách hàng từ các kênh giao dịch điện tử như đặt vé trực tuyến trên website, thanh toán điện tử (thanh toán trực tuyến hoặc thanh toán POS tại các quầy giao dịch). Chất lượng nguồn dữ liệu ảnh hưởng đến chất lượng thông tin của hệ thống và ảnh hưởng trực tiếp đến thành công của hệ thống. Chất lượng dữ liệu thu thập và lưu trữ thể hiện qua sự chính xác, kịp thời và đầy đủ, phù hợp nhu cầu thông tin của người sử dụng và an toàn trong lưu trữ dữ liệu.

4. Kết luận

Trong bối cảnh cạnh tranh trong ngành hàng không mạnh mẽ hiện nay khi mà toàn cầu hóa càng sâu rộng, cùng với sự phát triển bùng nổ của công nghệ, đòi hỏi các hãng hàng không phải ứng dụng công nghệ nhằm tối đa hóa nhu cầu khách hàng. Chiến lược kinh doanh hướng đến khách hàng đang trở thành chiến lược quan trọng hàng đầu của các hãng hàng không hiện nay. Giải

pháp e-CRM là giải pháp quản lý được rất nhiều các hãng hàng không trên thế giới quan tâm và triển khai với kỳ vọng gia tăng được mức thỏa mãn của khách hàng đối với dịch vụ của các hãng hàng không, đồng thời tăng sức cạnh tranh của các hãng hàng không trên thị trường. Tuy nhiên, để triển khai e-CRM các hãng hàng không sẽ gặp nhiều khó khăn và không đạt được thành công như kỳ vọng.

* Bài báo là sản phẩm của đề tài khoa học và công nghệ cấp cơ sở của trường Đại học Ngoại thương: “Ứng dụng Quản trị quan hệ khách hàng điện tử tại Hãng hàng không Quốc gia Việt Nam (Vietnam Airlines)”, “Mã số NTCS2018-12”.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ab Hamid, N. R. (2005), “E-CRM: are we there yet?”, *The Journal of American Academy of Business*, 6(1), 51-57
2. Dimitriades, Z.(2006), “Customer Satisfaction, Loyalty and Commitment in Service Organizations: Some Evidence from Greece”, *Management Research News*, 29(12), 782-800
3. Kennedy, A. (2006), “Electronic Customer Relationship Management (eCRM): Opportunities and Challenges in a Digital World”, *Irish Marketing Journal*, 18(1), 58-69
4. Adebajo, D. (2003), “Classifying and Selecting e-CRM Applications: An Analysis-Based Proposal”, *Management Decision Journal*, 41(6), 570-577
5. Fjermestad, J., và Romano, N. C. (2003), “Electronic customer relationship management: revisiting the general principles of usability and resistance: an integrative implementation framework”, *Business Process Management Journal*, 9(5), 572-591
6. Shan, L. P., và Lee, J. (2003), “Using e-CRM for a Unified View of the Customer”, *Communications of the ACM*, 46(4), 91-99
7. Suresh, H. (2002), “Customer relationship management: An opportunity for competitive advantage”, *PSG Institute of management Articles*, 29-32
8. Jackson, K. L. (2015), “American Airlines: Mobility strategy soars to new heights with SOTI MobiControl”,
<http://www.milesdata.com/documents/SOTI/MobiControl/soti-american-airlines.pdf>, (2/7/2017)

9. Rigby, D.K., Reicheld, F.F. và Schefter, P. (2002), “Avoid the four perils of CRM, *Harvard Business Review*, 80 (2), 101-109

10. Vincent, C., Wendeline, H., Tom, L., Will, P. và Viktor, S. (2003), “Analysing CRM At Air France”, CRM Group Project, Paris

REALITY OF E-CRM EXECUTION OF GLOBAL AIRWAYS AND LESSONS LEARNED FOR VIETNAMESE AIRLINES

ABSTRACT

Customer Relationship Management (CRM) is a practical, powerful and effective solution for maintaining and creating customer relationships. Especially in the context of increasingly fierce competition of the economy today, any business that wants to survive and develop sustainably must has a collection of existing customers, and at the same time accelerates the development of prospective customer team. In the context of growing technology, e-CRM solution on the traditional CRM platform is one of the solutions to help businesses confirm their position in the market. Especially in the aviation industry, which is a special service provider compared to other transportation services, customer relationship management is becoming more important than ever. Therefore, the author studies the case of three airlines in the world to draw the lessons learned when deploying e-CRM for Vietnamese Airlines.

Từ khóa: CRM, e-CRM, global airways, Vietnamese airlines

(Received:11/6/2018, Revised: 25/7/2018, Accepted for publication: 19/3/2019)