

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**



ISO 9001:2015

TẠ HỮU KIÊN

**LUẬN VĂN THẠC SĨ
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Hải Phòng – 2020

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

TẠ HỮU KIÊN

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG SỬ
DỤNG DỊCH VỤ FIBER TẠI VNPT HẢI PHÒNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
TS. NGUYỄN TIẾN THANH

Hải Phòng – 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan luận văn tốt nghiệp này là công trình nghiên cứu của riêng tôi, do bản thân tôi thực hiện, dựa trên những kiến thức có được trong quá trình học tập và công tác, dưới sự hướng dẫn tận tình, tâm huyết và khoa học của TS. Nguyễn Tiến Thanh.

Các dữ liệu được sử dụng để phân tích trong luận văn này là hoàn toàn trung thực, những phân tích dẫn trong luận văn đều có nguồn gốc đầy đủ, rõ ràng.

Hải Phòng, ngày 20 tháng 07 năm 2020

TÁC GIẢ LUẬN VĂN

Tạ Hữu Kiên

LỜI CẢM ƠN

Sau bốn tháng nghiên cứu và hoàn thành khóa luận này, tôi thật sự biết ơn tất cả những thầy cô, đồng nghiệp, bạn bè, người thân... đã rất giúp đỡ và tạo điều kiện cho tôi có được những kiến thức, số liệu, cũng như đã cho tôi rất nhiều lời khuyên, sự chỉ bảo, giúp đỡ tận tình, tận tâm, cùng những sự động viên vô cùng quý giá để tôi có đủ kiến thức, nghị lực và thời gian để hoàn thành luận văn này.

Đầu tiên, tôi xin bày tỏ sự tri ân sâu sắc đến tất cả các thầy cô chuyên ngành Quản trị kinh doanh, trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng. Các thầy cô đã giảng dạy bằng tất cả tâm huyết và tình yêu, giúp tôi có được những kiến thức bổ ích, có giá trị thực tế cao, có thể áp dụng vào cuộc sống của mình, cũng như vào luận văn tốt nghiệp này.

Đặc biệt, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới TS. Nguyễn Tiến Thanh vì những hỗ trợ tuyệt vời từ kiến thức chuyên môn và cả những câu chuyện thực tế sống động của Thầy đã giúp tôi tự tin hoàn thành luận văn này.

Bên cạnh đó, tôi xin được gửi lời cảm ơn chân thành tới các đồng nghiệp tại VNPT Hải Phòng đã giúp đỡ tôi có thêm những thông tin thực tế và các phân tích có giá trị cao về đề tài, đồng thời góp ý và tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất giúp tôi triển khai và hoàn thành luận văn.

Tôi cũng muốn dành những lời tri ân tới bạn bè và người thân trong gia đình đã chia sẻ, tạo mọi điều kiện về thời gian, không gian, cũng như sự động viên tinh thần kịp thời, để giúp tôi yên tâm thực hiện công trình nghiên cứu của mình.

Do còn hạn chế về mặt thời gian, về trình độ cũng như sự mới mẻ của đề tài, bản luận văn này có thể còn nhiều điểm chưa được hoàn thiện. Bởi hiện nay vẫn chưa nhiều doanh nghiệp áp dụng thành công Trải nghiệm khách hàng. Do vậy, tôi rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô và các bạn học giúp tôi hoàn thiện hơn nữa đề tài nghiên cứu của mình. Tôi hy vọng đề tài này sẽ góp phần mang lại góc nhìn chân thực và đưa ra những gợi ý có giá trị thực tế cao để các doanh nghiệp có thể áp dụng nhằm có một thương hiệu Trải nghiệm khách hàng xuất sắc, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh bền vững.

Xin chân thành cảm ơn!

Hải Phòng, ngày 20 tháng 07 năm 2020

Người thực hiện luận văn

Tạ Hữu Kiên

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN	IV
MỤC LỤC.....	V
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	VIII
DANH MỤC CÁC HÌNH	IX
DANH MỤC CHỮ CÁI VIẾT TẮT	X
TÓM TẮT ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU	- 1 -
MỞ ĐẦU.....	- 3 -
1. Lý do chọn đề tài	- 3 -
2. Sơ lược về tình hình nghiên cứu trong nước và thế giới:	- 3 -
2.1 Tình hình nghiên cứu trên thế giới:	- 3 -
2.2 Tình hình nghiên cứu trong nước:	- 4 -
3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu	- 5 -
3.1 Mục tiêu nghiên cứu	- 5 -
3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu.....	- 5 -
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	- 6 -
4.1 Đối tượng nghiên cứu	- 6 -
4.2 Phạm vi nghiên cứu	- 6 -
5. Phương pháp nghiên cứu	- 6 -
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	- 6 -
7. Kết cấu luận văn	- 7 -
CHƯƠNG I	- 8 -
LÝ THUYẾT VỀ TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG	- 8 -
1.1 Tổng quan về Trải nghiệm khách hàng.....	- 8 -
1.1.1 Khái niệm Trải nghiệm khách hàng.....	- 8 -
1.1.2 Đặc trưng của Trải nghiệm khách hàng.....	- 12 -
1.2 Mối quan hệ giữa Trải nghiệm khách hàng và Kết quả kinh doanh.....	- 12 -
1.3 Quản lý Trải nghiệm khách hàng.....	- 15 -
1.3.1 Hành trình khách hàng (Customer Journey - CJ)	- 15 -
1.3.1.2 Bản đồ hành trình khách hàng (Customer Journey Map -CJM).....	- 16 -
1.3.2 Đo lường Trải nghiệm khách hàng (Mearsure CX).....	- 24 -
1.3.2.1 Khái niệm Đo lường Trải nghiệm khách hàng	- 24 -
1.3.2.2 Tầm quan trọng của việc đo lường Trải nghiệm khách hàng	- 24 -
1.3.2.3 Các yếu tố trong đo lường CX.....	- 25 -
1.3.2.4 Cách đo lường Trải nghiệm khách hàng (CX)	- 26 -

1.3.3 Công cụ Quản lý trải nghiệm khách hàng.....	31 -
1.3.3.1 CEM.....	32 -
1.3.3.2. CRM	34 -
1.3.4. Xu hướng Trải nghiệm khách hàng trong ngành Doanh nghiệp	39 -
CHƯƠNG II.....	41 -
THỰC TRẠNG TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG.....	41 -
TẠI VNPT HẢI PHÒNG	41 -
2.1. Giới thiệu sơ lược VNPT Hải Phòng:	41 -
2.1.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức của VNPT Hải Phòng.....	42 -
2.1.2. Cơ sở hạ tầng, mạng lưới, sản phẩm dịch vụ của VNPT Hải Phòng:	44 -
2.1.3. Sản phẩm dịch vụ và kênh phân phối:.....	45 -
2.2. Thực trạng Trải nghiệm khách hàng tại VNPT Hải Phòng:	48 -
2.2.1. Khái quát về Trải nghiệm khách hàng trong các doanh nghiệp Viễn thông Công nghệ thông tin tại Việt Nam:	48 -
2.2.2 Phân tích về đối tượng khách hàng của VNPT:.....	49 -
2.2.3 Đánh giá thực trạng Trải nghiệm khách hàng tại VNPT	50 -
2.2.3.1 Hệ thống quản lý Trải nghiệm khách hàng tại VNPT	50 -
2.2.3.2 Kết quả đo lường Trải nghiệm khách hàng tại VNPT	57 -
2.2.3.2 Đánh giá tổng quát về Trải nghiệm khách hàng tại VNPT Hải Phòng:	62 -
a Cơ sở vật chất	62 -
c. Đánh giá chung.....	63 -
CHƯƠNG III.....	66 -
ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG TẠI VNPT VÀ VNPT HẢI PHÒNG	66 -
3.1. Định hướng phát triển của Doanh nghiệp.....	66 -
3.2. Giải pháp nâng cao Trải nghiệm khách hàng tại VNPT	67 -
3.2.1. Chiến lược nâng cao Trải nghiệm khách hàng tại VNPT giai đoạn từ 2020-2022....	67 -
3.2.1.1 Xác định mục tiêu tổng thể.....	67 -
3.2.1.2. Xác định các giai đoạn thực hiện:.....	68 -
3.2.2. Giải pháp cải tiến CX, nâng cao chất lượng CX	68 -
3.2.2.1. Xây dựng nền móng cho hoạt động quản lý Trải nghiệm khách hàng thông qua một loạt các dự án cải tiến	68 -
3.2.2.2. Ban hành Bộ tiêu chuẩn Chất lượng dịch vụ mới.....	71 -
3.2.2.3. Giải pháp tối ưu trải nghiệm: Trước, trong và sau bán hàng.....	73 -
Thiết lập một cuộc hành trình khách hàng cơ bản:	73 -
3.2.2.4. Xây dựng hệ thống đo lường và quản lý CX hoàn chỉnh	77 -
3.2.2.5. Tăng cường truyền thông, đào tạo, nuôi dưỡng văn hóa ứng xử “Khách hàng là trọng tâm”. -	79 -

4.	Đề xuất nâng cao trải nghiệm khách hàng đối với dịch vụ Fiber:	- 80 -
4.1.	Lý do lựa chọn dịch vụ Fiber:.....	- 81 -
4.2.	Hành trình trải nghiệm của khách hàng Fiber:	- 82 -
KẾT LUẬN		- 86 -
TÀI LIỆU THAM KHẢO		- 88 -

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1. 1 Tổng hợp các yếu tố đo lường trải nghiệm khách hàng.....	- 25 -
Bảng 1. 2 So sánh CRM và CEM.....	- 38 -
Bảng 2. 1 Kết quả hoạt động kinh doanh của VNPT Hải Phòng	- 48 -
Bảng 2. 2 Năm lỗi phổ biến trong chương trình 5S	- 57 -
Bảng 2. 3 Năm lỗi phổ biến trong chương trình Khách hàng bí mật	- 57 -
Bảng 2. 4 Năm lỗi phổ biến trong chương trình Camera	- 58 -
Bảng 2. 5 Kết quả đánh giá chất lượng trải nghiệm khách hàng Fiber	- 61 -

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1. 1 Khác biệt cơ bản giữa Trải nghiệm khách hàng và Dịch vụ khách hàng.....	- 11 -
Hình 1. 2 Hành trình khách hàng	- 16 -
Hình 1. 3 Sơ đồ các điểm chạm.....	- 20 -
Hình 1. 4 Hành trình khách hàng mẫu.....	- 24 -
Hình 1. 5 Chỉ số trung thành của khách hàng	- 27 -
Hình 1. 6 Chỉ số hài lòng của khách hàng.....	- 28 -
Hình 1. 7 Chỉ số nỗ lực của khách hàng.....	- 29 -
Hình 1. 8 Bảng điểm đo lường trải nghiệm khách hàng mẫu.....	- 31 -
Hình 1. 9 Mô hình CEM.....	- 33 -
Hình 1. 10 Mô hình CRM	- 34 -
Hình 2. 1 Sơ đồ tổ chức VNPT Hải Phòng	- 42 -
Hình 3. 1 Các điểm mong đợi của khách hàng khi giao dịch tại VNPT	- 74 -
Hình 3. 2 Các nguy cơ khiến khách hàng rời bỏ	- 77 -
Hình 3. 3 Khách hàng là trọng tâm	- 79 -
Hình 3. 4 Tỷ trọng doanh thu dịch vụ Fiber	- 81 -
Hình 3. 5 Tình hình phát triển và rời mạng Fiber	- 81 -
Hình 3. 6 Hành trình trải nghiệm của khách hàng Fiber	- 82 -

DANH MỤC CHỮ CÁI VIẾT TẮT

STT	Chữ viết tắt	Ý nghĩa
1	VNPT	Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam
2	VNPT HP	VNPT Hải Phòng
3	VIETTEL	Tập đoàn Viễn thông Quân đội
4	MBF	Tổng công ty Viễn thông Mobifone
5	GTEL	Công ty Cổ Phần Viễn thông Di Động Toàn Cầu
6	FPT	Công ty Cổ phần FPT
7	DVKH	Dịch vụ khách hàng
8	CX	Customer Experience - Trải nghiệm khách hàng
9	CEM	Customer Experience Management - Quản trị trải nghiệm khách hàng
10	CRM	Customer Relationship Management - Quản lý quan hệ khách hàng
11	CJ	Customer Journey - Hành trình khách hàng
12	CLDV	Chất lượng dịch vụ
13	KHBM	Khách hàng bí mật

TÓM TẮT ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

Đề tài “Giải pháp nâng cao trải nghiệm khách hàng sử dụng dịch vụ Fiber tại VNPT Hải Phòng” được nghiên cứu trong phạm vi hoạt động của VNPT trên địa bàn Hải Phòng, giai đoạn từ 2018 đến nay.

Mục tiêu của nghiên cứu là đánh giá việc quản lý trải nghiệm khách hàng của VNPT Hải Phòng nhằm tìm ra những điểm mạnh và những điểm cần hoàn thiện nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng, nâng cao uy tín thương hiệu của đơn vị trong giai đoạn tới. Nghiên cứu tập trung trả lời một số câu hỏi cơ bản sau:

1. Sự phù hợp của bộ tiêu chí đang được VNPT Hải Phòng sử dụng hiện nay so với lý thuyết quản lý trải nghiệm khách hàng và yêu cầu, mục tiêu đặt ra của VNPT Hải Phòng ở mức độ như thế nào?
2. VNPT Hải Phòng cần hoàn thiện những gì để nâng cao trải nghiệm khách hàng của đơn vị.
3. Giải pháp cụ thể nâng cao trải nghiệm khách hàng Fiber tại VNPT Hải Phòng.

Trên cơ sở lý thuyết chung về quản lý trải nghiệm khách hàng, tác giả đã phân tích Bộ tiêu chí đo lường trải nghiệm khách hàng đang được VNPT, VNTP Hải Phòng sử dụng; Phân tích số liệu kết quả đo lường thực tế của VNPT, VNPT Hải Phòng so sánh với mục tiêu xây dựng và kết quả áp dụng bộ tiêu chí này vào thực tế của VNPT, VNPT Hải Phòng trong 3 năm gần đây.

Kết quả phân tích cho thấy về công tác quản lý trải nghiệm khách hàng của VNPT Hải Phòng mặc dù đã coi trải nghiệm khách hàng là chiến lược trọng yếu, đã tích cực áp dụng các phương pháp đo lường, quản lý trải nghiệm khách hàng vào thực tế nhưng công cụ quản lý trải nghiệm khách hàng của đơn vị còn có phần thô sơ, kết quả đo lường chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng còn thấp. Hơn thế nữa, đơn vị chưa thực sự có được các yếu tố nền móng cơ bản để xây dựng và phát triển trải nghiệm khách hàng về con người và cơ sở vật chất tương ứng với mục tiêu đặt ra của mình.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, tác giả đã đề xuất một số giải pháp để nâng cao trải nghiệm khách hàng tại VNPT Hải Phòng đối với dịch vụ Fiber; Kiến nghị chiến lược tổng thể nâng cao trải nghiệm khách hàng trong giai đoạn 2020 -2022. Ngoài ra, tác giả còn có các giải pháp cụ thể như: Kiến nghị các cải tiến CX, nâng cao chất lượng CX để tối ưu trải nghiệm: Trước, trong

và sau bán hàng; Xây dựng hệ thống đo lường và quản lý CX; Tăng cường đào tạo, nuôi dưỡng văn hóa ứng xử “Khách hàng là trọng tâm”.

Tác giả hy vọng những nghiên cứu trong luận văn này sẽ là những gợi ý có giá trị cho VNPT Hải Phòng trong chiến lược nâng cao trải nghiệm khách hàng, góp phần đưa VNPT Hải Phòng trở thành nhà mạng Viễn thông được yêu thích nhất tại địa bàn Hải Phòng.

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Những năm vừa qua, thị trường viễn thông Việt Nam đã có những bước chuyển biến mạnh mẽ. Cùng với việc phát triển mạng lưới viễn thông các loại hình dịch vụ, chất lượng thông tin đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của xã hội trong thời kỳ đổi mới. VNPT là nhà mạng xây dựng hạ tầng và cung cấp dịch vụ Viễn thông đầu tiên ở Việt Nam. Sự ra đời của VNPT đã đóng góp to lớn vào sự thành công của quá trình đổi mới ở Việt Nam, giúp đất nước tạo ra được nhiều kỳ tích trong xây dựng, đổi mới và phát triển. Tuy nhiên cùng với sự phát triển của Thế giới, sự hội nhập và giao thương phát triển mạnh, thị trường Viễn thông Việt Nam cũng bắt buộc phải chuyển mình theo xu hướng của thế giới, từ việc chỉ có VNPT độc quyền kinh doanh dịch vụ Viễn thông, thì hiện nay đã có nhiều nhà cung cấp dịch vụ Viễn thông lớn khác như Viettel, MBF, FPT, Gtel,... Thị trường Viễn thông Việt Nam đã và đang có sự cạnh tranh gay gắt giữa các nhà cung cấp, với sự thuận lợi do hội nhập thương mại, sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ việc duy trì lợi thế cạnh tranh bằng chất lượng dịch vụ, kỹ thuật, giá hay công nghệ đã trở lên quá khó đối với các nhà mạng. Hơn lúc nào hết, để tạo ra sự khác biệt trong cạnh tranh cung cấp sản phẩm, dịch vụ các doanh nghiệp phải chú trọng đến công tác xây dựng và nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Theo nghiên cứu của Oracle, có đến 74% các giám đốc điều hành cấp cao tin rằng trải nghiệm của khách hàng tác động đến sự sẵn sàng của một khách hàng để trở thành một người ủng hộ trung thành; và có đến 89% khách hàng nói rằng họ đã chuyển sang thương hiệu khác vì CX tồi tệ .

CEO Apple - Steve Jobs cũng đã khẳng định rằng “Bạn phải bắt đầu từ trải nghiệm khách hàng rồi mới đến công nghệ, chứ không phải là ngược lại”.

Nhận thức được tầm quan trọng của trải nghiệm khách hàng, tôi đã quyết định chọn đề tài: "Giải pháp nâng cao trải nghiệm khách hàng sử dụng dịch vụ Fiber tại VNPT Hải Phòng." làm đề tài luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Sơ lược về tình hình nghiên cứu trong nước và thế giới:

2.1 Tình hình nghiên cứu trên thế giới:

Trải nghiệm khách hàng đã và đang là một khái niệm quen thuộc và được nhắc đến rất nhiều trên thế giới nhưng vẫn còn khá mới mẻ ở Việt Nam. Ở

Việt Nam hiện chưa có nhiều công trình nghiên cứu chuyên sâu về trải nghiệm khách hàng. Nhưng trên thế giới, trải nghiệm khách hàng đã là lĩnh vực được nhiều hãng lớn nghiên cứu (như: Altimeter Group, Forester, Oracle, ThinkJar, Temkin Group hay Gartner...) và họ đã có những kết quả nghiên cứu rất có giá trị.

Về sách, có thể kể đến “Xây dựng trải nghiệm trong thời đại khách hàng khó tính” là một cuốn sách đầu tiên về xây dựng trải nghiệm khách hàng tại Việt Nam. Brian Solis, tác giả cuốn sách này và là nhà phân tích chính của Altimeter Group (một công ty chuyên về dự đoán). Xây dựng trải nghiệm trong thời đại khách hàng khó tính chia sẻ lý do vì sao sản phẩm tốt, marketing sáng tạo và dịch vụ khách hàng thú vị đến thế nào cũng không còn đủ để doanh nghiệp giành được khách hàng. Thông qua hệ thống hình ảnh minh họa súc tích, những ví dụ kinh điển về cách nắm bắt thành công yếu tố “eXperience - trải nghiệm”, cuốn sách khéo léo thúc đẩy bạn đọc xem xét lại mô hình kinh doanh, sản phẩm và dịch vụ, hình thành nên mối quan hệ giữa khách hàng và thương hiệu trong thời đại mới.

2.2 Tình hình nghiên cứu trong nước:

Ở Việt Nam, hiện này vẫn còn nhiều doanh nghiệp, nhiều nhà lãnh đạo chưa phân định rõ ràng và hay đánh đồng, nhầm lẫn giữa hai khái niệm Trải nghiệm khách hàng và Chất lượng dịch vụ. Khái niệm Chất lượng dịch vụ là khái niệm đã rất quen thuộc với chúng ta. Việc nghiên cứu về chất lượng dịch vụ đã được quan tâm nghiên cứu và triển khai mạnh mẽ từ hơn hai thập kỷ cả ở trong nước và trên thế giới. Tuy nhiên các công trình nghiên cứu về trải nghiệm khách hàng thì còn khá mới mẻ ở Việt Nam.

Đối với lĩnh vực dịch vụ khách hàng đã có một số cuốn nổi tiếng như: Tâm lý khách hàng và nghệ thuật phục vụ 5 sao, tác giả Nguyễn Xuân Phong - NXB Lao động; Những Cẩm Kị Khi Giao Tiếp Với Khách Hàng - Phạm Ái Minh - NXB Phụ nữ... Tuy nhiên trong lĩnh vực trải nghiệm khách hàng chúng ta chưa thấy có các sách của các tác giả, nhà nghiên cứu của Việt Nam. Mà chỉ mới có các bản dịch của các tác giả, nhà nghiên cứu trên thế giới, như các cuốn: eXperience – Xây dựng trải nghiệm trong thời đại khách hàng khó tính – Brian Solis; Lấy khách hàng làm trung tâm: Yếu tố phát triển thương hiệu bền vững – Kyle M.K; Trải nghiệm khách hàng – Blake Morgan.

Như vậy, có thể thấy các công trình nghiên cứu trong nước mới tập trung vào việc đo lường chất lượng dịch vụ và mức độ hài lòng của khách hàng.

Những vấn đề này chỉ là một phần trong khái niệm rộng lớn là Trải nghiệm khách hàng. Đây là một phạm trù mới mẻ mà chưa được nhiều công ty, doanh nghiệp trong nước nhận thức một cách chính xác. Hiện vẫn có nhiều người nhầm lẫn giữa Trải nghiệm khách hàng với Trải nghiệm người dùng...

Tại VNPT, theo tìm hiểu của tác giả, đến nay chưa có đề tài nào nghiên cứu nào về Trải nghiệm khách hàng. Vì vậy, tác giả quyết định chọn đề tài này để nghiên cứu và hi vọng sẽ góp một phần nhỏ vào sự thành công hơn nữa của VNPT nói chung và VNPT Hải Phòng nói riêng.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục tiêu nghiên cứu

Việc nâng cao chất lượng dịch vụ đã và đang được triển khai mạnh tại VNPT và đã có những thành công nhất định. Tuy nhiên, để có được trải nghiệm khách hàng tốt, trong khi phạm trù Trải nghiệm khách hàng vẫn còn quá mới mẻ và chưa được thực sự đầu tư tại VNPT là một vấn đề lớn. Trong khi đó thị trường Viễn thông công nghệ thông tin đã và đang ngày càng có những cạnh tranh mạnh mẽ về sản phẩm dịch vụ, về chất lượng, về giá. Để có được những khác biệt về sản phẩm dịch vụ, về chất lượng dịch vụ hay về giá, mang lại lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn công nghệ phát triển mạnh như vũ bão ngày nay là một vấn đề quá khó khăn. Các doanh nghiệp nếu không tạo ra được sự khác biệt vượt trội với đối thủ thì rất dễ bị bỏ lại xa hơn trên dòng chảy chung của thị trường. Do vậy hơn lúc nào hết xây dựng trải nghiệm khách hàng tốt, mang lại lợi thế cạnh tranh đang là mục tiêu then chốt của nhiều tổ chức, doanh nghiệp.

Mục tiêu của tác giả khi chọn đề tài này, là sẽ nghiên cứu để hiểu rõ về trải nghiệm khách hàng, về thực trạng trải nghiệm khách hàng tại VNPT Hải Phòng, để từ đó chỉ ra được những điểm mạnh cũng như những hạn chế của đơn vị. Mà từ đó đề xuất được những giải pháp nhằm phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu, giúp VNPT Hải Phòng nâng cao Trải nghiệm khách hàng, mang lại sự hài lòng tối đa cho khách hàng. Tạo dựng được lợi thế cạnh tranh mang lại lợi thế cho doanh nghiệp, không ngừng mang lại những trải nghiệm thú vị đối với khách hàng của VNPT.

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu

Có ba nhiệm vụ chính:

- Hệ thống hoá một số cơ sở lý luận liên quan tới Chất lượng dịch vụ,

Trải nghiệm khách hàng và mối quan hệ của Trải nghiệm khách hàng với kết quả kinh doanh;

- Mô tả thực trạng, phân tích, đánh giá thực trạng vấn đề Trải nghiệm khách hàng tại VNPT Hải Phòng;

- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao Trải nghiệm khách hàng tại VNPT Hải Phòng và đặc biệt là đối với dịch vụ Fiber.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là các hoạt động liên quan đến Trải nghiệm khách hàng tại VNPT Hải Phòng.

4.2 Phạm vi nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu tại VNPT Hải Phòng, thời gian nghiên cứu từ năm 2018 đến 2020, đây là giai đoạn VNPT đẩy mạnh việc nâng cao chất lượng dịch vụ, nâng cao trải nghiệm khách hàng. Đề xuất giải pháp xây dựng, nâng cao trải nghiệm khách hàng cho giai đoạn từ 2020 đến 2022.

5. Phương pháp nghiên cứu

Nhằm giúp cho nội dung nghiên cứu phong phú, sát thực tế, tác giả áp dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu như: phương pháp nghiên cứu tài liệu để nắm được các kiến thức về trải nghiệm; phương pháp quan sát thực tiễn để hiểu được thực tế áp dụng, xác định được điểm mạnh điểm yếu; có được cái nhìn khách quan; phương pháp phân tích số liệu để có được đánh giá chính xác về kết quả thực hiện so với các mục tiêu đã đề ra, để từ đó tìm ra được những vấn đề, đưa ra được các giải pháp khắc phục, cải thiện.

Sử dụng các kết quả nghiên cứu, số liệu báo cáo nội bộ mới nhất, có giá trị thực tiễn cao, qua đó phân tích kỹ lưỡng những ưu điểm, khuyết điểm, nhằm mang lại góc nhìn chân thực nhất về thực trạng Chất lượng dịch vụ, Trải nghiệm khách hàng tại VNPT Hải Phòng.

Các phương pháp nêu trên giúp tác giả tiếp cận vấn đề từ nhiều góc độ, từ lý thuyết đến thực tiễn. Do vậy tác giả sẽ tránh được những quan điểm đánh giá chủ quan phiến diện, cũng như các giải pháp được đề xuất sẽ mang tính khả thi cao.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Từ những lý thuyết tổng quan về Trải nghiệm khách hàng, tác giả đã tiến

hành tìm hiểu, phân tích làm rõ thực trạng, tình hình thực tế của từng nội dung căn bản trong trải nghiệm khách hàng tại VNPT Hải Phòng. Trong đó tác giả đi sâu phân tích những điểm mạnh, điểm yếu và nguyên nhân trong phần thực trạng trải nghiệm khách hàng tại VNPT Hải Phòng.

Từ đó, tác giả đã đưa ra những đề xuất, giải pháp, phương hướng cụ thể, gắn liền với thực tế của VNPT Hải Phòng, nhằm phát huy tốt hơn các mặt mạnh và hoàn thiện, khắc phục những mặt còn hạn chế. Đây sẽ là những giải pháp có giá trị thực tế cao để VNPT Hải Phòng tham khảo, từ đó góp phần nâng cao trải nghiệm khách hàng tại đơn vị.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm có 3 chương:

Chương 1: Lý thuyết về trải nghiệm khách hàng

Chương 2: Phân tích thực trạng trải nghiệm khách hàng tại VNPT Hải Phòng

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao trải nghiệm khách hàng tại VNPT Hải Phòng.

CHƯƠNG I

LÝ THUYẾT VỀ TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG

1.1 Tổng quan về Trải nghiệm khách hàng

1.1.1 Khái niệm Trải nghiệm khách hàng

Trong những năm gần đây, cụm từ “trải nghiệm khách hàng” (Customer Experience - CX) đã trở nên khá quen thuộc với người Việt Nam nhưng thật khó có thể đi đến một định nghĩa rõ ràng và thống nhất cho khái niệm này, dù rằng ngày càng có nhiều công ty chú tâm nâng cao trải nghiệm khách hàng vì họ coi đó là một lợi thế cạnh tranh rất quan trọng.

Trên thực tế, cũng còn nhiều doanh nghiệp ở Việt Nam vẫn chưa chú trọng đến trải nghiệm khách hàng, thậm chí có sự nhầm lẫn về khái niệm này. Nhiều lãnh đạo và cán bộ chủ chốt của nhiều doanh nghiệp vẫn đánh đồng khái niệm này với dịch vụ khách hàng.

Sự thực, trải nghiệm khách hàng là tổng hòa của tất cả các tương tác giữa khách hàng với công ty qua nhận diện thương hiệu, qua con người, qua sản phẩm. Nó mang lại nhận thức của khách hàng về công ty, về con người, về sản phẩm của công ty đó; nó không chỉ đơn thuần là một khoảnh khắc mà là toàn bộ quá trình khách hàng tương tác trước - trong và sau khi mua hàng.

Có khá nhiều khái niệm khác nhau về Trải nghiệm khách hàng. Tác giả xin tổng kết một số khái niệm phổ biến, đơn giản và dễ hiểu được đồng ý của mọi người chấp nhận như:

Đứng trên góc độ trải nghiệm là sự tương tác giữa khách hàng và nhà cung cấp, Pine và Gilmore (1999) cho rằng: *“Trải nghiệm khách hàng là tổng thể tất cả những trải nghiệm mà một khách hàng có được trong mối quan hệ với nhà cung ứng hàng hóa và dịch vụ trong suốt quá trình mà hai bên có mối quan hệ mua bán hàng hóa với nhau”*. ủng hộ quan điểm này, Shaw và Ivens (2002) cho rằng, *trải nghiệm khách hàng là sự tương tác trực tiếp giữa một cá nhân và một tổ chức. Trải nghiệm khách hàng là trạng thái cảm xúc có được do kết quả của những tương tác trên và được đo lường liên tục trong suốt thời gian tương tác*.

Một quan điểm khác về trải nghiệm khách hàng cho rằng *trải nghiệm khách hàng là khoảng cách mong đợi giữa mức độ “trải nghiệm” mà khách hàng nghĩ là họ đạt được với mức độ mà họ đạt được (Millar, 2006)*. Respntek (2010) cũng cùng quan điểm với Millar (2006) khi đưa ra quan điểm quản lý

trải nghiệm khách hàng là thu hẹp khoảng cách giữa cái mà khách hàng nhận được và sự mong đợi của khách hàng.

Đứng trên góc độ trải nghiệm khách hàng là ấn tượng, *Carbone và Haeckel (1994)* đã định nghĩa trải nghiệm như là một ấn tượng được hình thành khi khách hàng điểm chạm với sản phẩm, dịch vụ hoặc doanh nghiệp, đó cũng là một loại nhận thức của con người.

Forbes nói rằng trải nghiệm của khách hàng là "tác động tích lũy của nhiều điểm chạm" trong quá trình tương tác của khách hàng với một tổ chức. Một số công ty phân loại trải nghiệm của khách hàng thành các tương tác thông qua web và các phương tiện truyền thông xã hội, trong khi một số khác xác định tương tác của dịch vụ khách hàng qua điện thoại hoặc dịch vụ bán lẻ trực tiếp là trải nghiệm của khách hàng.

Trải nghiệm của khách hàng liên quan đến mọi điểm liên lạc mà chúng ta có với khách hàng và tương tác với các sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp. Trải nghiệm của khách hàng đã nổi lên như là một chiến lược quan trọng cho tất cả các doanh nghiệp đang phải đối mặt với cạnh tranh. Theo *Holbrook & Hirschman* nghiên cứu (1982) họ nói rằng trải nghiệm khách hàng có thể được định nghĩa như là toàn bộ hành trình mà khách hàng điểm chạm khi tương tác với một doanh nghiệp nhất định. Trải nghiệm này thường ảnh hưởng đến cảm xúc của khách hàng. Toàn bộ trải nghiệm xảy ra khi sự tương tác diễn ra thông qua việc kích thích hàng hoá và dịch vụ tiêu thụ.

Pine & Gilmore (1999) cho rằng trải nghiệm có thể là duy nhất, nghĩa là những cá nhân khác nhau sẽ không có cùng một loại trải nghiệm. Một số loại trải nghiệm nhất định có thể liên quan đến các khía cạnh khác nhau của từng cá nhân như cảm xúc, thể chất, trí tuệ hoặc thậm chí là tinh thần.

Kotler và cộng sự cho rằng trải nghiệm của khách hàng là "Thêm giá trị cho khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ thông qua sự tham gia của khách hàng và kết nối, bằng cách quản lý tất cả các khía cạnh của cuộc gặp gỡ".

Cuộc gặp gỡ bao gồm các điểm điểm chạm. Các doanh nghiệp có thể tạo và sửa đổi các điểm điểm chạm để phù hợp với người tiêu dùng nhằm nâng cao trải nghiệm của khách hàng. Tạo ra một trải nghiệm cho khách hàng có thể dẫn đến lòng trung thành của họ với thương hiệu và sự nhận biết thương hiệu tốt hơn dưới dạng biểu tượng, màu sắc, mùi, liên lạc, hương vị ...

Ông Nguyễn Dương, chuyên gia về Trải nghiệm khách hàng, nguyên Giám đốc quốc gia Singtel Việt Nam, cho rằng: "Hành trình của khách hàng với một sản phẩm hàng hóa, dịch vụ có thể khái quát thành các bước chính là

tìm hiểu - mua - sử dụng - cần hỗ trợ - mua thêm hoặc xem xét/rời bỏ. Để tiếp cận với khách hàng theo từng bước đó, doanh nghiệp có thể có những công cụ như website/marketing, cửa hàng, đại lý, trung tâm dịch vụ khách hàng, trung tâm bảo hành.

Như vậy, mỗi một góc độ khác nhau về trải nghiệm khách hàng sẽ có những quan điểm khác nhau nhưng tựu chung lại, trải nghiệm khách hàng được đặc trưng bởi sự tương tác, sự tham gia, sự hòa nhập hoàn toàn vào sự việc nào đó của nhà cung cấp. Ở cùng một mức độ tham gia nhưng những khách hàng có ý thức hơn về những gì họ tham gia, họ sẽ có những trải nghiệm tốt hơn người khác. Khi đó trải nghiệm khách hàng được hiểu là trạng thái cảm xúc tích cực hoặc tiêu cực mà khách hàng đạt được khi khách hàng tương tác với sản phẩm, dịch vụ, con người của nhà cung cấp.

Theo tác giả, ***cần thiết phải làm rõ thêm hai khái niệm Chất lượng dịch vụ và Trải nghiệm khách hàng*** như sau:

Chất lượng dịch vụ: là nhận thức của khách hàng về chất lượng của một dịch vụ cụ thể nào đó dựa trên sự so sánh, cảm nhận những gì mà dịch vụ đó cung cấp trong thực tế với sự mong đợi/kỳ vọng của khách hàng. Một dịch vụ được coi là có chất lượng tốt khi có thể thỏa mãn được sự mong đợi/kỳ vọng của khách hàng.

Còn ***Trải nghiệm khách hàng*** có thể hiểu là tổng hợp của tất cả những nhận thức và kinh nghiệm mà khách hàng có được kể từ khi khách hàng tìm hiểu về thương hiệu, về doanh nghiệp và trong suốt thời gian sử dụng sản phẩm dịch vụ cũng như tương tác với CBNV của đơn vị đó, thông qua tất cả các điểm chạm (Touchpoints) và các kênh tương tác (Channels)

Các kênh mà khách hàng tương tác phổ biến ở các doanh nghiệp Viễn thông công nghệ thông tin là : Các điểm giao dịch, các nhân viên tại các điểm giao dịch, với Trung tâm chăm sóc khách hàng, các website của doanh nghiệp, mạng xã hội, ...

Các điểm điểm chạm: là bất kỳ lúc nào, chỗ nào mà khách hàng tương tác để có được thông tin, sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp. Giả sử khách hàng lên mạng, vào trang web của VNPT, truy cập vào mục cần xem, click, ... từng bước này đều là điểm chạm. Tương tự như việc đến các điểm giao dịch: khách hàng gặp bảo vệ, nhân viên hỗ trợ, được chào mời, ngồi giao dịch, trao đổi với nhân viên....

Phân biệt Trải nghiệm khách hàng với Dịch vụ khách hàng:

Trước đây, trong hầu hết các trường hợp, điểm chạm đầu tiên của khách hàng với một công ty thường thông qua việc tương tác với nhân viên (bằng cách truy cập vào cửa hàng hoặc bằng cách nói chuyện qua điện thoại). Điều này cho phép doanh nghiệp có cơ hội cung cấp dịch vụ khách hàng tuyệt vời.

Tuy nhiên, dịch vụ khách hàng chỉ là một khía cạnh của toàn bộ trải nghiệm của khách hàng. Ví dụ: nếu chúng ta đặt một kỳ nghỉ trên điện thoại và người nhận cuộc điện thoại nói chuyện thân thiện và hữu ích, đó là dịch vụ khách hàng tốt. Tuy nhiên, nếu chúng ta nhận được vé sớm và khách sạn nâng cấp phòng hơn cả mong đợi thì đó là trải nghiệm khách hàng tốt.

Giống như hầu hết mọi thứ trên thị trường hiện nay, trải nghiệm của khách hàng đã thay đổi - nó còn hơn cả dịch vụ cá nhân lẫn công nghệ, các công ty có thể kết nối với khách hàng một cách mới mẻ và thú vị.

Ví dụ: Sử dụng phần mềm CRM, chúng ta có thể xem lịch sử mua hàng của khách hàng và dự đoán các nhu cầu trong tương lai ngay cả trước khi khách hàng biết rằng họ cần nó. Nếu dự đoán được nhu cầu trong tương lai sẽ cho phép chúng ta chủ động và chu đáo quan tâm khách hàng, chúng ta có thể cung cấp các sản phẩm liên quan dựa trên lịch sử mua hàng; Tạo và cung cấp chiến dịch tiếp thị qua email; Hiểu được quan điểm của khách hàng.

Dịch vụ khách hàng vẫn luôn quan trọng nhưng giờ nó không còn là trọng tâm duy nhất của doanh nghiệp. Bây giờ, trải nghiệm khách hàng mới là xu hướng mà mọi doanh nghiệp cần theo đuổi.



	Trải nghiệm khách hàng	Dịch vụ khách hàng
Mục đích	Tạo ra trải nghiệm liền mạch cho KH ở mọi giai đoạn trong hành trình KH	Giải quyết các vấn đề của KH và cung cấp các giải pháp tức thì
Vai trò trong hành trình khách hàng	Diễn ra trong toàn bộ hành trình KH	Duy trì mối quan hệ với KH sau khi KH sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ
Có liên quan đến	Cảm xúc của KH	Các vấn đề gặp phải của KH
Bộ phận chịu trách nhiệm chính	Tất cả bộ phận	Bộ phận dịch vụ KH
Phạm vi cải thiện	Giá trị thương hiệu trong lòng KH	Duy trì KH
Chỉ số đo lường hiệu suất	NPS*	CSAT*

* Đây là hai yếu tố hàng đầu trong số các chỉ số khác nhau để đo lường CS và CX

Hình 1. 1 Khác biệt cơ bản giữa Trải nghiệm khách hàng và Dịch vụ khách hàng

1.1.2 Đặc trưng của Trải nghiệm khách hàng

Thứ nhất, cảm xúc:

Bất kỳ một tổ chức nào khi bắt đầu thực hiện quản lý trải nghiệm khách hàng đều hướng tới việc tìm kiếm, sắp xếp tất cả các trải nghiệm mà khách hàng có được trong quá trình mua hàng khi khách hàng điếm chạm với sản phẩm, dịch vụ của công ty (Berry, Carbone và Haeckel, 2002). Theo Carbone & Haeckel (1994), đặc trưng của trải nghiệm khách hàng là:

- Cảm xúc: Được chi phối bởi vật chất, ví dụ như cửa hàng có chào đón khách hàng một cách thân thiện hay không?

Thứ hai, sự tương tác:

Trong những năm gần đây, các doanh nghiệp đã nhận thức được sự cần thiết của việc tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng thông qua việc cung cấp trải nghiệm cho khách hàng. Tuy nhiên, cung cấp trải nghiệm khách hàng phức tạp hơn nhiều so với việc cung cấp một số loại giải trí thông thường. Vì vậy, để cung cấp những trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng, các doanh nghiệp phải hiểu được hành trình, hiểu được kỳ vọng của khách hàng và khả năng thực hiện của khách hàng ngay khi bắt đầu. Respnsetek (2010) nhấn mạnh, đặc trưng của trải nghiệm khách hàng là sự tương tác. Sự tương tác này gồm tương tác trực tiếp và tương tác gián tiếp, ủng hộ quan điểm này có Pine và Gilmore (1998) và Shaw và Ivens (2002). Trong đó:

- Sự tương tác trực tiếp là khi khách hàng trao đổi với cửa hàng, liên hệ với các trung tâm đại lý, gửi thư trực tiếp...

- Sự tương tác gián tiếp là khi khách hàng điếm chạm thông qua quảng cáo trên truyền hình, những dịch vụ của nhà cung cấp.

1.2 Mối quan hệ giữa Trải nghiệm khách hàng và Kết quả kinh doanh

Trong bối cảnh các doanh nghiệp đang phải cạnh tranh gay gắt với nhau về sản phẩm, công nghệ, giá thành...thì chất lượng dịch vụ đang trở thành yếu tố then chốt để tạo nên vị thế cạnh tranh.

Theo Forbes, “Trải nghiệm khách hàng chính là chuẩn mực kinh doanh ngày nay” và nó ảnh hưởng mạnh mẽ đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, cũng như thương hiệu, danh tiếng và mức độ yêu thích của khách hàng trên thị trường.

Theo một nghiên cứu gần đây của Forrester (một công ty nghiên cứu thị

trường của Hoa Kỳ), các doanh nghiệp dẫn đầu về trải nghiệm khách hàng tăng trưởng doanh thu hàng năm đến 17% và duy trì trong 5 năm, so với chỉ 3% của các công ty chậm chân hơn.

Lợi nhuận hàng năm tính trên mỗi khách hàng bị rơi vào tay đối thủ do trải nghiệm khách hàng kém là 289 đô la Mỹ (Theo Genesys Report).

Với công ty công nghệ không cung cấp trải nghiệm người dùng thì trong 5 năm, họ sẽ mất đi tới 40% giá trị. Nhưng nếu công ty có một hành động nào đó nhất định trong việc trải nghiệm khách hàng, mức tăng trưởng doanh nghiệp tăng thêm là 52% (Total Economic Impact, 2016).

Một nghiên cứu chỉ ra rằng: công ty đứng đầu về trải nghiệm tăng trưởng gấp 2,6 lần, chi phí vận hành thấp hơn 15% trung bình ngành; 95% sẽ hành động khi gặp trải nghiệm tồi, 79% sẽ nói với người khác về điều đó; 82% rời bỏ công ty vì một trải nghiệm tồi. Cũng theo nghiên cứu, 33% khách hàng sẽ dùng mạng xã hội để giải quyết vấn đề, 60% khách hàng sẽ rời bỏ sản phẩm, dịch vụ của một doanh nghiệp nếu đối thủ của doanh nghiệp này cho khách hàng những trải nghiệm tốt hơn và có tới 68% khách hàng sẽ rời đi khi họ nghĩ rằng bạn không hề quan tâm tới cảm xúc của họ (không liên lạc phản hồi, không xử lý vấn đề họ phản ánh (Bain&Company, 2017).

Các công ty hàng đầu về trải nghiệm khách hàng tạo ra doanh thu bình quân cao hơn 5,7 lần so với những công ty không làm tốt việc này. “Trải nghiệm khách hàng ưu việt sẽ thúc đẩy doanh số tăng trưởng mạnh mẽ ở những ngành mà khách hàng dễ thay đổi nhà cung cấp và các đối thủ cạnh tranh đang tạo ra những trải nghiệm khác biệt cho khách hàng” (Forrester, 2017).

Ngoài ra, còn có một số con số nghiên cứu giá trị sau (Kissmetric, 2016):

Chỉ có 37% thương hiệu nhận được điểm tốt hoặc xuất sắc về trải nghiệm khách hàng năm 2012. Trái lại, 64% thương hiệu có đánh giá “Tạm được”, “Kém” hoặc “Rất kém” từ khách hàng của họ (Forrester, 2016).

Có tới 89% khách hàng bắt đầu làm kinh doanh sau một trải nghiệm khách hàng không như ý (RightNow, 2016).

60% khách hàng sẽ chịu trả tiền nhiều hơn nếu có trải nghiệm khách hàng tốt hơn (Desk, 2016).

“68% khách hàng nói rằng họ thay đổi nhà cung cấp vì dịch vụ khách hàng tồi.” (Accenture, 2016).

98% các công ty được khảo sát trong cuộc nghiên cứu của Forrester (một trong những công ty nghiên cứu và tư vấn lớn nhất thế giới) đã cho thấy: trải

nghiệm của khách hàng (customer experience) là rất quan trọng trong các chiến lược marketing hoặc truyền thông. Trong khi đó, 28% xếp hạng tiêu chí này đứng đầu tiên trong các mục ưu tiên của họ (Forrester, 2016).

Khảo sát của Gartner - công ty nghiên cứu và tư vấn công nghệ thông tin hàng đầu thế giới - cho thấy, có tới 89% lãnh đạo doanh nghiệp và thủ lĩnh marketing đồng tình với quan điểm: Ngày nay, yếu tố quyết định thành, bại của mỗi doanh nghiệp chính là trải nghiệm khách hàng. Khách hàng sẽ ở lại lâu hơn, mua hàng nhiều hơn, dễ tha thứ cho những sai sót của doanh nghiệp hơn và giới thiệu với nhiều người hơn nếu bạn mang lại cho họ trải nghiệm vượt trội (Gartner, 2016).

Khách hàng không trung thành với doanh nghiệp, mà họ trung thành với trải nghiệm mà doanh nghiệp mang lại cho họ. Nếu doanh nghiệp tạo ra một trải nghiệm tuyệt vời, khách hàng sẽ nói với nhau về điều đó và họ sẽ giới thiệu cho người thân, bạn bè sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp. Ngược lại, nếu doanh nghiệp mang lại trải nghiệm tồi, thông tin đó có thể nhanh chóng lan truyền tới hàng nghìn, thậm chí hàng triệu người thông qua mạng xã hội. Lúc đó, thương hiệu của doanh nghiệp sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Vì vậy, có thể nói, thương hiệu có lâu bền hay không, có trở thành thương hiệu mạnh hay không gắn với việc doanh nghiệp tập trung vào trải nghiệm khách hàng.

Trên thực tế, các công ty thực hiện thành công chiến lược trải nghiệm khách hàng đã đạt được mức độ hài lòng của khách hàng cao hơn, giảm chi phí khách hàng và tăng doanh thu. Hơn nữa, nghiên cứu khác cho thấy 60% khách hàng sẵn sàng trả nhiều hơn cho một trải nghiệm tốt hơn (American Express, 2015).

Một nghiên cứu của Oracle cũng chỉ ra rằng 74% giám đốc điều hành tin rằng trải nghiệm của khách hàng ảnh hưởng đến sự sẵn lòng của một khách hàng là một người ủng hộ trung thành. Và số liệu thống kê trải nghiệm khách hàng không dừng ở đó. Nếu muốn khách hàng của mình ở lại trung thành, doanh nghiệp phải đầu tư vào trải nghiệm của họ! (Oracle, 2016).

Cuộc khảo sát của Bloomberg Businessweek cho thấy "việc cung cấp trải nghiệm khách hàng tuyệt vời" đã trở thành một mục tiêu chiến lược hàng đầu. Và một cuộc khảo sát gần đây của IQ về Quản lý Khách hàng cho thấy 75% lãnh đạo và lãnh đạo quản lý khách hàng đánh giá khách hàng là '5' theo thang điểm 1-5 (5 có tầm quan trọng cao nhất). (Bloomberg Businessweek, 2015).

Khi khách hàng khám phá trải nghiệm khách hàng thú vị, có khả năng họ sẽ muốn quay lại lần nữa. Dữ liệu thứ nguyên thậm chí còn phát hiện ra rằng

84% các công ty tập trung vào cải thiện trải nghiệm của khách hàng đang báo cáo sự gia tăng doanh thu hàng năm. Điều này là do các công ty này đang có được lòng trung thành của khách hàng nhiều hơn, có giá trị cao đối với thương hiệu. Khách hàng trung thành thực hiện mua hàng lặp lại và đưa ra khuyến nghị cho các khách hàng tiềm năng khác, những người sau đó cũng trở thành đại sứ. Nếu bạn đang tìm kiếm những cách mới để tăng tỷ suất lợi nhuận của công ty, hãy đầu tư vào việc cải thiện trải nghiệm khách hàng của bạn (Temkin Group và Gartner, 2019).

Với những vai trò và mối liên hệ mật thiết với kinh doanh quan trọng kể trên, việc nâng cao Trải nghiệm khách hàng được coi là một trong những công việc then chốt với ý nghĩa cực kì quan trọng ảnh hưởng đến khả năng tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Có làm tốt khâu này, doanh nghiệp mới có thể tạo cho mình uy tín cùng vị thế cạnh tranh để có chỗ đứng trong thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Cho nên có thể nói nâng cao trải nghiệm của khách hàng chính là vấn đề sống còn của doanh nghiệp.

1.3 Quản lý Trải nghiệm khách hàng

1.3.1 Hành trình khách hàng (*Customer Journey - CJ*)

1.3.1.1 Thế nào là Hành trình khách hàng

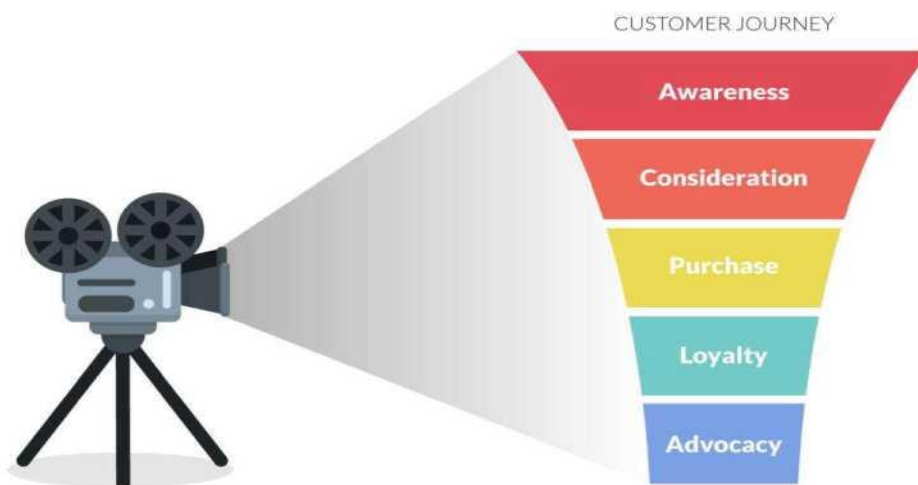
Hành trình mọi người trở thành khách hàng trung thành có vẻ không mấy phức tạp: Họ thấy sản phẩm của bạn, mua sản phẩm, dùng sản phẩm.

Trên thực tế, quá trình này không đơn giản, thẳng tuột như chúng ta tưởng mà có phần giống như một chuyến tham quan du lịch với nhiều điểm dừng, khám phá cũng như có những cuộc thảo luận dọc đường đi. Đó là tất cả những khoảnh khắc mà bạn cần để thuyết phục khách hàng để duy trì sự trung thành của họ thay vì để họ chuyển sang dùng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Customer Journey vẽ ra con đường đi tới quyết định mua sản phẩm của khách hàng. Nó thể hiện tình trạng cảm xúc của khách hàng trong cả quá trình mua hàng. Hiểu được customer journey của từng đối tượng khách hàng, chúng ta có thể hình dung được vấn đề, *pain point- điểm quan tâm nhất* của khách hàng, cũng như những yếu tố ảnh hưởng tới quyết định mua hàng của từng đối tượng khác nhau.

Để quảng bá, tiếp thị và bán hàng thành công sản phẩm của bạn với khách hàng, bạn cần hiểu tất cả những điểm giữa của hành trình khách hàng. Những điểm này sẽ quyết định việc khách hàng có chọn thương hiệu của bạn hay không.

Hành trình khách hàng - CJ bao gồm những khoảnh khắc sau: lần đầu tiên khách hàng thấy tên thương hiệu / biết đến sản phẩm của bạn, những trải nghiệm khi mua sắm và những hỗ trợ mà họ nhận được sau khi mua sản phẩm của bạn (như là các bí quyết, cập nhật hay sửa chữa)...



Nguồn: Subiz



Hình 1. 2 Hành trình khách hàng

Nguồn: Subiz.

1.3.1.2 Bản đồ hành trình khách hàng (Customer Journey Map -CJM)

Tạo ra một bản đồ hành trình trải nghiệm khách hàng có thể giúp bạn lên kế hoạch tương tác với khách hàng ở từng điểm chạm một cách hiệu quả nhất.

Khái niệm Bản đồ hành trình khách hàng

Bản đồ hành trình khách hàng (Customer Journey Map -CJM) dùng để mô phỏng toàn diện quá trình mua hàng của khách hàng dựa trên hành vi, cảm xúc, và những tương tác của họ. Customer journey map cũng nên được thiết kế với từng nhóm khách hàng khác nhau dựa trên trải nghiệm riêng biệt của họ và phải được xây dựng từ hiểu biết thực sự đối với hành vi, ý nghĩ và cảm xúc của khách hàng trong suốt quá trình mua hàng.

Bản đồ hành trình khách hàng chính là bức tranh toàn cảnh những trải nghiệm khách hàng có với doanh nghiệp - nơi chúng ta nắm được các tình tiết trong câu chuyện về trải nghiệm với thương hiệu từ khi bắt đầu điểm chạm cho đến khi chuyển đổi và trở thành khách hàng trung thành, hoặc thậm chí là khi rời bỏ.

Bản đồ hành trình là sự cụ thể hóa tiến trình trải nghiệm của khách hàng trước khi mua sản phẩm hay dịch vụ - bắt đầu từ nhận thức, qua giai đoạn cân nhắc và tiến tới mua hàng. Sau khi mua hàng, khách hàng vẫn còn trải nghiệm với việc sử dụng sản phẩm, các vướng mắc phát sinh và dịch vụ chăm sóc khách hàng...

Bản đồ hành trình cho thấy toàn bộ những tương tác của khách hàng với thương hiệu, là tài liệu tổng thể nhất về hành trình khách hàng; trái ngược với việc phân mảnh, đánh giá từng phần, từng giai đoạn. Cách tiếp cận này cũng cho thấy, khi ra quyết định mua hàng, khách hàng không đơn thuần chỉ dựa vào góc độ chất lượng sản phẩm hay dịch vụ mà còn dựa vào cả yếu tố cảm tính.

Thoạt nhìn, bản đồ hành trình của khách hàng khá đơn giản: Doanh nghiệp cung cấp một sản phẩm, dịch vụ và khách hàng mua chúng. Tuy nhiên khi đã đi vào chi tiết ta sẽ thấy rằng hành trình khách hàng phức tạp hơn nhiều. Họ có thể điểm chạm với doanh nghiệp theo rất nhiều cách và từ nhiều điểm xuất phát khác nhau: marketing, tự tìm kiếm, mạng xã hội, yêu cầu dịch vụ khách hàng; có thể theo hay không theo chính xác các bước doanh nghiệp đã xây dựng và đôi khi từ khách hàng - khách hàng... Đó cũng là lý do, để đảm bảo từng tương tác khách hàng không bị bỏ lỡ và cá nhân hóa, do đó vai trò của hành trình khách hàng càng trở nên rất quan trọng.

Sử dụng các sơ đồ và kịch bản sẽ giúp “hình ảnh hóa” hành trình khách hàng, từ đó xác định được phần nào, giao đoạn nào, điểm chạm nào trong hành trình đó cần phải được điều chỉnh. Nhờ việc nhìn thấy rõ ràng từng điểm chạm: đánh giá trên mạng xã hội, trao đổi trực tiếp, đại diện dịch vụ khách hàng, các kênh trực tuyến, website thương mại điện tử, khảo sát..., doanh nghiệp sẽ dễ dàng khám phá ra các vấn đề còn tồn tại và nhanh chóng tìm được hướng giải

quyết.

Xây dựng bản đồ hành trình giúp ta nghiên cứu những khoảnh khắc khách hàng lần đầu chú ý tới thương hiệu, nhận thức của họ về nó, những tìm kiếm họ sẽ thực hiện, thời điểm mua hàng, sử dụng sản phẩm và những điều họ sẽ nói với người khác về chúng.

Xây dựng bản đồ hành trình cũng giúp ta hiểu được, khách hàng đang phản ứng lại và tương tác với thương hiệu như thế nào, những sản phẩm và dịch vụ phù hợp với cuộc sống, lịch trình, mục tiêu và nguyện vọng của họ đến đâu.

Những hiểu biết này có thể giúp doanh nghiệp tạo dựng và cải thiện CJ. Từ đó hình dung được những thông điệp đúng đắn cần gửi đến đúng đối tượng vào thời điểm và địa điểm phù hợp.

Trước khi bắt đầu xây dựng bản đồ hành trình, doanh nghiệp nên xem xét lại những mục tiêu kinh doanh của mình. Bất cứ hoạt động marketing hay truyền tải thông điệp thực hiện trong suốt CJ nên tập trung vào mục tiêu mà thương hiệu đã đặt ra.

Lập bản đồ hành trình khách hàng

Đã đến lúc, thay vì tối ưu trải nghiệm tại từng điểm chạm riêng lẻ, doanh nghiệp nên quan tâm tới toàn bộ hành trình của khách hàng. Việc thiết lập bản đồ cho hành trình này sẽ giúp chúng ta có cái nhìn tổng quan hơn và luôn đi đúng hướng.

a. Xác định mục đích chính của bản đồ hành trình khách hàng

Trước tiên hãy xác định cần lập bản đồ hành trình một nhóm đối tượng khách hàng cụ thể (persona), khách hàng tiềm năng (mục tiêu) hay một phân khúc khách hàng.

Để quyết định mục đích của bản đồ hành trình, trước tiên ta hãy làm rõ những mục tiêu kinh doanh mà việc lập bản đồ hành trình sẽ có ảnh hưởng trực tiếp, như:

- Thiết lập một khung hành trình áp dụng cho tất cả hoặc hầu hết khách hàng để có được những hiểu biết chung nhất về các giai đoạn, mục tiêu, điểm chạm.
- Sắp xếp lại các phòng ban, đơn vị có sự kết nối hoặc ảnh hưởng trực tiếp tới trải nghiệm khách hàng.
- Hỗ trợ quá trình lập kế hoạch để đầu tư sâu hơn vào việc tối ưu, cá nhân hóa trải nghiệm. Lên kế hoạch tiếp cận một phân khúc khách hàng mới.

- Tối ưu trải nghiệm của một nhóm khách hàng mang lại lợi nhuận cao cho doanh nghiệp.
- Hiểu được sự khác biệt về trải nghiệm của một phân khúc khách hàng hoặc một nhóm đối tượng cụ thể so với toàn bộ khách hàng của doanh nghiệp
- Phát triển doanh nghiệp bằng cách nhắm mục tiêu nhóm khách hàng mới hoặc thúc đẩy khách hàng tiềm năng chuyên đổi

b. Xây dựng bản đồ trên quan điểm của khách hàng, thay vì quan điểm kinh doanh của doanh nghiệp:

Sau khi đã xác định được mục đích cũng như tính cần thiết của việc xây dựng bản đồ hành trình khách hàng, chúng ta cần phải chú ý rằng: bản đồ hành trình khách hàng nên được vẽ dưới quan điểm của các khách hàng, thay vì góc nhìn chủ quan của doanh nghiệp.

Trong bối cảnh trải nghiệm khách hàng được coi là yếu tố tiên quyết, chỉ trong một thời gian ngắn sắp tới có thể thay thế cạnh tranh về giá thì việc phải đứng trên quan điểm của người dùng để vẽ bản đồ hành trình khách hàng mới thực sự mang lại hiệu quả.

Chưa hết, bản đồ hành trình khách hàng mà được xây dựng dựa trên quan điểm của doanh nghiệp sẽ chỉ chú ý tới việc sử dụng quy trình kinh doanh, hệ thống và con người theo cách nghĩ chủ quan của doanh nghiệp làm nền tảng. Sau đó, góc nhìn của khách hàng nó sẽ được bổ sung chỉnh sửa thêm vào cái khung đã được dựng sẵn. Khi đó, bản đồ hành trình khách hàng liệu có còn cần thiết?

Ngược lại, một bản đồ hành trình được xây dựng từ quan điểm của khách hàng sẽ sử dụng trải nghiệm của họ làm nền tảng. Thay vì suy nghĩ về các giai đoạn và các bước từ một hệ thống hoặc quan điểm trong quá trình kinh doanh, phát triển hành trình theo hướng này sẽ dựa trên những gì khách hàng thực sự hành động và cảm nhận. Từ đó nhấn mạnh đến suy nghĩ của khách hàng khi họ tương tác với thương hiệu qua nhiều điểm chạm hoặc các giai đoạn mối quan hệ.

Cách tốt nhất để tránh lỗi cơ bản này là chọn một đơn vị tư vấn trải nghiệm khách hàng dày dặn kinh nghiệm và tiến hành nghiên cứu chi tiết để tạo sự hiểu biết không thiên vị về hành trình khách hàng.

c. Thấu hiểu những mục tiêu cơ bản của khách hàng

Khách hàng tương tác với thương hiệu nhằm đáp ứng cũng như giải quyết các mục tiêu cụ thể, đôi khi còn được gọi là nhu cầu hoặc kỳ vọng, chẳng hạn:

- Xác định chính xác lựa chọn của mình là gì?
- Chắc chắn rằng mình đang trả một mức giá hợp lý
- Cảm thấy được tôn trọng

Chi tiết hóa mục đích của khách hàng trong từng giai đoạn của hành trình cho phép đánh giá chính xác mức độ trải nghiệm mà chúng ta đang cung cấp - liệu có đáp ứng các nhu cầu cơ bản không?

Giá trị của bản đồ hành trình với quyết định kinh doanh phụ thuộc phần lớn vào kết quả của việc đánh giá này. Vì vậy, hãy đảm bảo sự hiểu biết rõ ràng nhất về các mục tiêu của khách hàng!

d. Mô tả các “điểm chạm” mà khách hàng thực hiện



Hình 1. 3 Sơ đồ các điểm chạm

Nguồn: Subiz.

Điểm điểm chạm chính là vị trí có sự tương tác của khách hàng với thương hiệu hoặc bên ngoài thương hiệu, khi họ cố gắng đáp ứng các mục tiêu và nhu cầu cụ thể của mình. Ví dụ: khi khách hàng truy cập website để tìm kiếm thông tin về sản phẩm, điểm chạm chính là hành động của khách hàng thay cho mục tiêu thông qua kênh là website.

Một số bản đồ hành trình chỉ mới dừng lại ở việc liệt kê tất cả các công cụ hoặc tài nguyên mà thiếu đi thông tin chi tiết về hành động tại mỗi điểm điểm chạm.

Bên cạnh đó, hãy đảm bảo khi mô tả các điểm điểm chạm đã lấy mục tiêu khách hàng làm trung tâm và tiếp cận theo hướng từ ngoài vào trong để mô tả cách họ tương tác cho đến khi đạt được mục tiêu của mình. Và một bản đồ hành trình khách hàng hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp:

- Xác định khoảng cách tối thiểu trong trải nghiệm khách hàng giữa các điểm chạm
- Đánh giá tác động của những khoảng cách này
- Cung cấp những “sự thật ngầm hiểu” để tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng qua các điểm chạm, từ đó gia tăng lợi nhuận trong kinh doanh.

e. Sử dụng bản đồ hành trình để “hình ảnh hóa” tương tác cảm xúc

Trải nghiệm khách hàng bao gồm tâm lý học và cảm xúc của khách hàng trong quá trình mua sắm chứ không chỉ đơn thuần thuộc về lý trí. Chi tiết hóa những cảm xúc của khách hàng tác động tới quyết định của họ trong suốt hành trình là điều cần thiết để thực sự hiểu được trải nghiệm. Điều quan trọng là phải hiểu được không những cách khách hàng “mong muốn” gì mà còn là cách họ “thực sự cảm thấy” ở từng giai đoạn. Bất kể bản chất trải nghiệm mà doanh nghiệp cung cấp, một khi cung cấp trải nghiệm đáng nhớ, khách hàng chắc chắn sẽ muốn quay lại.

Trong hành trình khách hàng, cảm xúc có thể được thể hiện theo nhiều cách khác nhau. Một số bản đồ rất cụ thể về cảm xúc khách hàng. Chẳng hạn, có thể thấy những cụm từ quen thuộc như: nản, bối rối, hài lòng, ấn tượng hay các cụm từ chung chung như Hài lòng - Không tốt cũng không xấu - Tồi, hoặc Tích cực - Trung bình - Tiêu cực. Tùy theo nhu cầu và sự phù hợp, có thể sử dụng các từ, cụm từ, biểu tượng hay thang điểm, thang đo hoặc đồ thị để thể hiện các giai đoạn cảm xúc trong suốt hành trình. Điều quan trọng là phải nắm bắt dữ liệu trải nghiệm cảm xúc ở điểm đầu, sau đó trực quan hóa để thể hiện trên bản đồ theo một cách dễ hiểu và hiệu quả nhất.



Nguồn: Subiz

f. Các bước vẽ bản đồ hành trình khách hàng

Một khi đã xác định được những yếu tố quan trọng cũng như loại bỏ được những sai lầm cơ bản, việc vẽ bản đồ hành trình khách hàng trở nên đơn giản hơn nhiều. Chúng ta có các bước thực hiện:

Bước 1: Thu thập dữ liệu

Trò chuyện với bộ phận tương tác trực tiếp với khách hàng, thông thường sẽ là bộ phận chăm sóc khách hàng để hiểu hơn: phản hồi của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ cũng như những kênh, quy trình để có được nó? Tận dụng khảo sát khách hàng và website, phản hồi của khách hàng trong các đánh giá trực tuyến, các cuộc khảo sát theo dõi sản phẩm, số liệu, phân tích và tương tác mạng xã hội để xác định khách hàng là ai và họ đã làm như thế nào. Mục đích là trả lời cho câu hỏi: Hành trình sẽ dừng lại ở đâu?

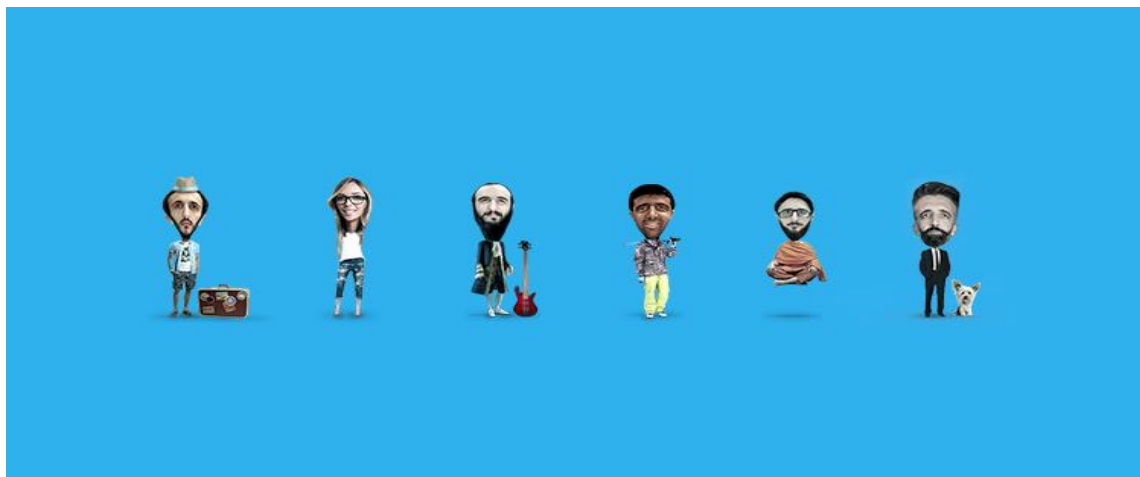
Bước 2: Phát triển Customer Persona - chân dung khách hàng

Xây dựng bản đồ hành trình khách hàng dựa trên một nhóm nhỏ rất quan trọng, nhưng hầu hết các doanh nghiệp sẽ có xu hướng bắt đầu từ những nhóm khách hàng chủ chốt hoặc khách hàng nói chung. Nếu doanh nghiệp là một hãng hàng không thì có thể tập trung vào hai nhóm đối tượng: thường xuyên đi công tác và du lịch.

- Bạn biết gì về những khách hàng này và hành vi của họ ra sao?
- Họ mong muốn như thế nào về sự khác biệt trong trải nghiệm?

Chẳng hạn mong muốn nhận được ưu đãi khi mua vé trực tuyến với những người thường xuyên đi, nhưng những người có tần suất ít hơn sẽ thấy đề xuất này không liên quan.

Những người thường xuyên đi có thể rất hài lòng khi doanh nghiệp áp dụng một chương trình tri ân đặc biệt như vậy. Trong khi, những người ít đi hơn có thể sẽ thấy khó chịu khi phải click nhiều lần để trả lời. Ví dụ, một khách hàng nào đó liên hệ qua điện thoại và chia sẻ với nhân viên dịch vụ khách hàng rằng cô ấy lần đầu đến Đà Nẵng thăm người thân - thì chuyện không giới thiệu chương trình khách hàng thân thiết có thể sẽ phù hợp hơn.



Bước 3: Kết hợp chân dung khách hàng với các dữ liệu định tính và định lượng

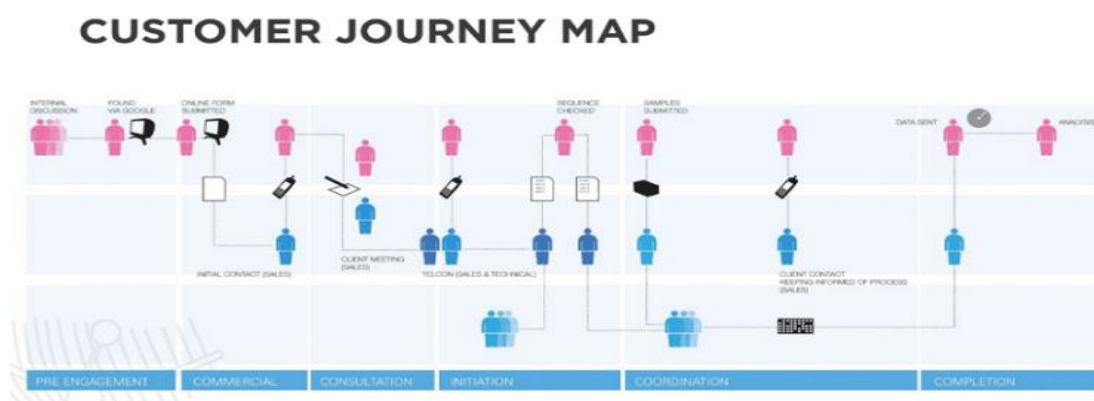
Liệu nhu cầu của mỗi cá nhân có được đáp ứng tại từng điểm điểm chạm? Điểm chạm nào có thể bỏ qua? Trải nghiệm khách hàng có thay đổi theo từng kênh?

Trở lại ví dụ về hãng hàng không ở trên, làm thế nào để có thể nhận ra đâu là khách hàng đặt chỗ trực tuyến, đâu là những người đặt qua sự hỗ trợ của nhân viên chăm sóc khách hàng? Hãy chú ý tới dữ liệu tương ứng theo từng kênh.

Bước 4: Phát triển các câu hỏi có sự thấu hiểu khách hàng

Khách hàng thực sự mong muốn gì? Xác định mục tiêu của họ khi tương tác với doanh nghiệp. Sẽ có những giai đoạn điển hình nào trong quá trình thực hiện mục tiêu của khách hàng? Từ đó, doanh nghiệp có thể xác định các giai đoạn phù hợp nhất với hoàn cảnh của mình, tuy nhiên, các bước chung nhất thường sẽ là nghiên cứu, đánh giá, quyết định và chăm sóc sau bán.

Bước 5: Xem xét toàn bộ trải nghiệm và tìm cơ hội thay đổi



Hình 1. 4 Hành trình khách hàng mẫu

Nguồn: Subiz.

Thử đi hành trình của khách hàng, trong từng giai đoạn, bạn cảm thấy như thế nào? Quá trình này dễ hay khó để hoàn thành? Thực hiện mỗi phần mất bao lâu? Có gì trở ngại không? Đây là vị trí có thể lược bỏ? Điều quan trọng là cụ thể, chi tiết hóa câu trả lời cho những câu hỏi trên cũng như phòng ban nào chịu trách nhiệm trong việc thực hiện những thay đổi.

Bước 6: Hình ảnh hóa hành trình của khách hàng

Không có quy tắc bất biến nào về việc bản đồ hành trình khách hàng phải trông như thế nào. Điều quan trọng nhất là bản đồ hành trình khách hàng phải đem lại hiệu quả. Một số được trình bày dưới dạng giai đoạn, trong khi một số khác giống như biểu đồ hình tròn. Không có cách nào sai hay đúng trong cách trình bày, miễn là nó thực sự đơn giản và bất cứ ai trong công ty cũng có thể hiểu được.

1.3.2 Đo lường Trải nghiệm khách hàng (Measure CX)

1.3.2.1 Khái niệm Đo lường Trải nghiệm khách hàng

Đo Trải nghiệm khách hàng là phương pháp đo trải nghiệm của khách hàng tại tất cả các điểm chạm dọc theo hành trình của khách hàng. Nó bao gồm tất cả các hành động của khách hàng.

1.3.2.2 Tầm quan trọng của việc đo lường Trải nghiệm khách hàng

Đo lường trải nghiệm của khách hàng là điều rất cần thiết. Nó giúp ta thu thập và phân tích thông tin để hiểu rõ hơn quan điểm và nhu cầu của khách hàng.

Đo lường trải nghiệm của khách hàng cũng cho phép ta tìm ra những gì

thỏa mãn và chưa thỏa mãn với khách hàng để từ đó tìm cách để cải thiện trải nghiệm của khách hàng. Sử dụng thông tin này, các công ty có thể đáp ứng tốt hơn mong đợi của khách hàng và không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ.

Không chỉ hiểu khách hàng, việc đo lường trải nghiệm của khách hàng cũng cho phép các công ty đo lường mức độ hiệu quả của chiến lược kinh doanh đối với KPIs của doanh nghiệp.

1.3.2.3 Các yếu tố trong đo lường CX

Đo lường trải nghiệm khách hàng là một chủ đề thú vị và có rất nhiều các tác giả nghiên cứu, các biến đo lường trải nghiệm khách hàng của một số tác giả được mô tả trong bảng sau:

STT	Phương pháp	Tác giả/năm	Thang đo
1	CEI (Customer Experience Index) Chỉ số trải nghiệm khách hàng	Kim và cộng sự, 2011	Lợi nhuận Sự thuận tiện Khả năng tiếp cận Sự hữu ích Sự kích thích
2	CE (Customer experience) Trải nghiệm khách hàng	Gentile và cộng sự, 2007	Giác quan Nhận thức Thực hành Phong cách sống Mối quan hệ
3	EM (Experiential Marketing) Trải nghiệm Marketing	Schmitt, 1999	Sense - ý thức Feel - cảm nhận Think - suy nghĩ Act - hành động Relate - mối quan hệ

Bảng 1. 1 Tổng hợp các yếu tố đo lường trải nghiệm khách hàng

Trong đó:

Kim và cộng sự (2011) đã phát triển khái niệm thang đo chỉ số trải nghiệm khách hàng (CEI) bằng phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, thang đo CEI được dựa trên hệ thống cung cấp dịch vụ nói chung, không gắn với một ngành công nghiệp hay một ngành kinh doanh cụ thể nào.

Gentile và cộng sự (2007) cho rằng, những trải nghiệm khách hàng được tạo ra như là sự đóng góp của giá trị khách hàng và bản thân công ty. Giá trị khách hàng được nhắc đến là giá trị kinh tế và giải trí.

Schmitt (1999) cho rằng, trải nghiệm marketing (EM) mà khách hàng có được là việc kích thích năm giác quan (ý thức, cảm nhận, suy nghĩ, hành động và mối quan hệ) thông qua những nỗ lực trong hoạt động marketing trước và sau khi mua hàng của doanh nghiệp.

1.3.2.4 Cách đo lường Trải nghiệm khách hàng (CX)

Một số chỉ số đo trải nghiệm khách hàng phổ biến:

- *Chỉ số trung thành của khách hàng* : NPS là viết tắt của Net Promoter Score, được giới thiệu bởi Fred Reichheld trên Harvard Business Review 2003, chỉ số này được sử dụng phổ biến trong việc đo lường sự trung thành của khách hàng. Hiện tại có hơn hai phần ba các công ty trong top 1000 thế giới đã sử dụng (Bain & Company, năm 2019). Gần đây, các nhà phát triển NPS tiếp tục phát triển nó lên một mức cao hơn khi đưa vào các nguyên lý và bài học thực tiễn của hơn một thập kỷ ứng dụng NPS. Vì vậy, hơn cả một công cụ đo lường, NPS trở thành một hệ thống quản trị trải nghiệm khách hàng. Cũng vì vậy, từ năm 2015, NPS còn được gọi là Net Promoter System.

Để tính được NPS, trước tiên bạn phải khảo sát khách hàng của mình. NPS thể hiện qua câu trả lời điển hình cho câu hỏi:

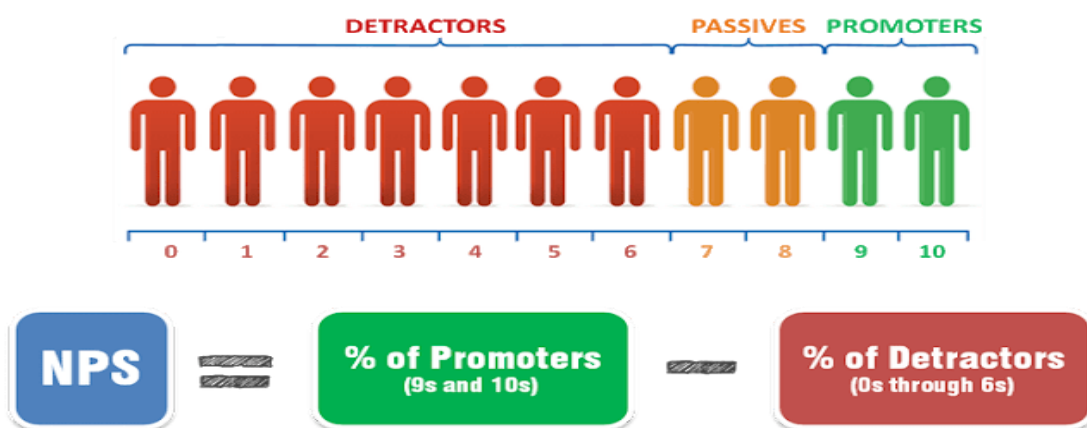
- “Trên thang điểm từ 0 đến 10, khả năng mà bạn giới thiệu công ty A với bạn bè hay đồng nghiệp của bạn là bao nhiêu?”

Khách hàng sẽ lựa chọn khả năng mà họ sẽ giới thiệu sản phẩm, dịch vụ của bạn đến người khác trên thang điểm từ 0 (không bao giờ) cho đến 10 (chắc chắn). Câu trả lời cho câu hỏi này có thể được phân thành 3 nhóm:

- Promoters (9 – 10 điểm): Những khách hàng đánh giá công ty từ 9-10 điểm là khách hàng thiện cảm. Họ có tỷ lệ mua lại cao nhất và giới thiệu tới 80% khách hàng mới cho công ty.
- Passives (7 – 8 điểm): Những khách hàng “hài lòng thụ động”, hay còn gọi là khách hàng vô cảm – những người đánh giá công ty từ 7-8 điểm. Những người này thường bị thúc đẩy bởi quán tính hơn là lòng trung thành hay sự nhiệt tình, và họ sẽ rời bỏ công ty khi ai đó mang đến một thương vụ hời hơn.

- Detractors (dưới 6 điểm): Những khách hàng đánh giá công ty từ 0-6 điểm là khách hàng phản cảm. Một số người có thể mang lại lợi nhuận cho công ty nếu xét theo quan điểm kế toán, song những lời phê bình và thái độ của họ sẽ hủy hoại danh tiếng của công ty, khiến khách hàng mới nản lòng và làm suy giảm động lực của nhân viên. Họ là những người “rút” mất sinh lực của công ty.

Thường xuyên khảo sát khách hàng và tìm hiểu cách họ nói về công ty của bạn với bạn bè, gia đình, đồng nghiệp giúp xác định các rủi ro, cơ hội và cách cải thiện. Đó là lý do bất cứ doanh nghiệp nào cũng nên tạo ra thật nhiều cơ hội để lắng nghe nhận xét, phản hồi của khách hàng. Từ đó, bạn có thể xác định được “nỗi đau” cụ thể của khách hàng và tìm cách nâng cao trải nghiệm của họ.



Hình 1. 5 Chỉ số trung thành của khách hàng

Nguồn: Midesk.vn

- **Chỉ số hài lòng của khách hàng (CSAT):** Chỉ số hài lòng của khách hàng CSAT (Customer Satisfaction Score) là phương pháp đơn giản nhất trong các phương pháp khảo sát và đo lường sự hài lòng của khách hàng với doanh nghiệp, với giao dịch mua bán hoặc trong sự tương tác của khách hàng với dịch vụ/ sản phẩm. CSAT được đo bằng những câu hỏi ngắn thường xuất hiện ở cuối cuộc khảo sát phản hồi của khách hàng, chẳng hạn như:

“Bạn đánh giá mức độ hài lòng tổng thể của mình với sản phẩm/ dịch vụ này như thế nào?”

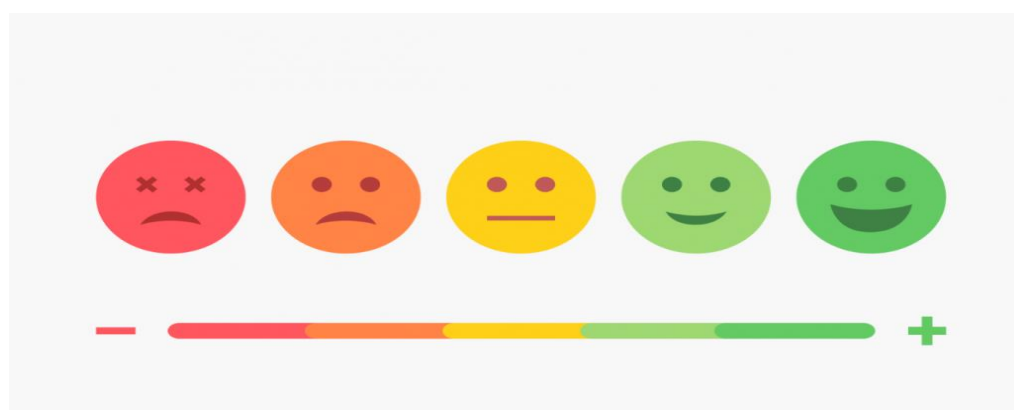
Khách hàng trả lời theo thang điểm từ 1 đến 5 sau:

- Rất không hài lòng
- Không hài lòng

- Trung lập
- HÀi lòng
- Rất HÀi lòng

Điểm mạnh của CSAT nằm ở sự đơn giản của nó: Đây là cách dễ dàng nhất để kết nối tương tác của khách hàng và xác định xem nó có hiệu quả trong việc tạo ra sự thoả mãn với sản phẩm/ dịch vụ của khách hàng hay không.

Nếu vì lý do nào đó, trải nghiệm có diễn biến xấu, thật dễ dàng để xác định thời điểm đó và có những biện pháp khắc phục kịp thời. Vì đây là một cuộc khảo sát nhanh chóng, bạn có thể lặp lại chúng nhiều lần qua mỗi trải nghiệm trong hành trình của khách hàng và có được cái nhìn bao quát về cách khách hàng của bạn cảm nhận tại các điểm tiếp xúc với sản phẩm/ dịch vụ khác nhau trong cả quá trình. Điều này giúp bạn dễ dàng tìm ra những mấu chốt tiềm năng và cải thiện kịp thời trải nghiệm của khách hàng.



Hình 1. 6 Chỉ số HÀi lòng của khách hàng

Nguồn: Midesk.vn

- *Chỉ số nỗ lực của khách hàng (Customer Effort Score - CES):* CES đo trải nghiệm của khách hàng với sản phẩm/dịch vụ dựa trên mức độ khó hay dễ trong các tương tác, hành động của khách hàng.

Một ví dụ về câu hỏi để đo CES điển hình là: “Vấn đề của quý khách có được giải quyết một cách dễ dàng không?” Khách hàng sẽ trả lời trên thang điểm từ 1 (rất khó) đến 7 (rất dễ).

Các câu hỏi đo CES có thể được đưa ra ở các thời điểm tương tác quan trọng giữa khách hàng và doanh nghiệp như ngay sau khi khách hàng đăng ký dùng thử sản phẩm, hoặc ngay sau khi họ thanh toán mua hàng thành công.

Customer Support Metrics



Hình 1. 7 Chỉ số nỗ lực của khách hàng

Nguồn: Hearme.vn

Chỉ số CES đặc biệt phù hợp với những ngành thuần túy dịch vụ nhưng thực ra chỉ số này không phải phù hợp với tất cả các trường hợp. Các phương pháp mới để đo lường sự trung thành của khách hàng sẽ còn tiếp tục được phát triển hơn nữa, và điều đó sẽ cho phép các công ty có thể tìm kiếm những chỉ số thích hợp với mình, từ đó xác định được căn nguyên của vấn đề cũng như các cơ hội cho công ty.

- **Thời gian giải quyết vấn đề: Time to Resolution- TTR** là thời gian trung bình để bộ phận chăm sóc khách hàng xử lý một vấn đề kể từ khi khách hàng gửi yêu cầu. Thời gian trung bình có thể đo lường bằng ngày, giờ, phút, tùy thuộc vào đặc điểm của doanh nghiệp. Thời gian trung bình được tính bằng tổng thời gian xử lý tất cả các vấn đề chia cho tổng số vấn đề.

TTR càng thấp thì trải nghiệm khách hàng càng cải thiện.

- **Tỷ lệ khách hàng rời bỏ: Rate of Customer Churn- RRC** là tỷ lệ khách hàng bỏ đi. Tính tỷ lệ này bằng cách chia tổng số khách hàng ngừng/hủy sử dụng sản phẩm, dịch vụ cho tổng số khách hàng vẫn duy trì sử dụng.

Tính toán tỷ lệ khách hàng bỏ đi có thể thực hiện hàng tháng, hàng quý hoặc hàng năm. Hoặc có thể đo lường vào từng giai đoạn cụ thể trong hành trình khách hàng.

Như vậy ta có nhiều chỉ số đo lường trải nghiệm, tuy nhiên ta nên lựa chọn phương pháp đo lường phù hợp với mục tiêu và KPI của doanh nghiệp mình. Cho dù bạn chọn sử dụng số liệu nào, hãy đảm bảo rằng chúng là dự đoán về

kết quả mà ta đang cố gắng tránh hoặc quảng bá.

Trong thực tế, mỗi công ty có định nghĩa riêng về điểm trải nghiệm của khách hàng bởi vì ngành công nghiệp mà họ hoạt động khác nhau. Một công ty B2C có thể xem kịch bản khác so với một công ty B2B. Đối với một công ty B2C, CES có thể được coi trọng hơn, trong khi đó trong B2B, NPS có thể được ưa thích. Nó thực sự phụ thuộc vào công ty, và hoạt động của họ như thế nào.

Một cách khác để đo trải nghiệm của khách hàng là xây dựng *Thẻ điểm đo điểm trải nghiệm của khách hàng*, giúp xác định những khoảnh khắc quan trọng của sự thật cho khách hàng và cải tiến chúng một cách chiến lược. Liên kết KPI và các số liệu với nhau để tạo thành một hệ thống đo lường dọc theo toàn bộ hành trình của khách hàng. Xác định các chỉ số dẫn và tụt hậu cho từng phần của phiếu ghi điểm về trải nghiệm của khách hàng và đặt mục tiêu cho từng chỉ số.

Thẻ điểm đo lường CX nên bao gồm:

- *Mục đích* : Đây là những gì bạn muốn đạt được - mục đích cuối cùng của bạn. ví dụ như tăng cường giữ chân khách hàng
- *Đo lường* : Đây là cách bạn sẽ đo lường những gì bạn đang cố gắng để đạt được trong mục tiêu của bạn. Nó luôn luôn là một cái gì đó định lượng, thực tế và trong tầm kiểm soát của bạn để ảnh hưởng, ví dụ như tỷ lệ rời bỏ.
- *Mục tiêu* : Các mục tiêu xác định của bạn phải bằng các thuật ngữ định lượng, tức là dưới dạng số, ví dụ tỷ lệ rời bỏ <10%
- *KPI chính của doanh nghiệp*: Đây là KPI kinh doanh hướng mục tiêu của bạn, ví dụ doanh thu hoặc số khách hàng lặp lại.

Đây là bảng điểm đo lường trải nghiệm khách hàng mẫu của khách hàng mà bạn có thể áp dụng cho doanh nghiệp của mình:



Hình 1. 8 Bảng điểm đo lường trải nghiệm khách hàng mẫu

Nguồn: Ameyo

Khung đo lường CX này sẽ cho bạn một ý tưởng rõ ràng về:

- Sự hài lòng của khách hàng
- Hình dung toàn bộ hành trình khách hàng
- Tương tác nào quan trọng nhất
- Điều gì thúc đẩy lòng trung thành của khách hàng
- Nơi có thể cải thiện

1.3.3 Công cụ Quản lý trải nghiệm khách hàng

Các công ty ngày nay thường tiến hành những cuộc điều tra lớn nhỏ khác nhau theo định kỳ nhằm thu thập ý kiến phản hồi của khách hàng liên quan tới mức độ thoả mãn của họ đối với sản phẩm dịch vụ của nhà sản xuất. Tuy nhiên, một vấn đề lớn nảy sinh trong quá trình điều tra này là các khách hàng sẽ không nói cho bạn nhiều về những trải nghiệm mua sắm khác biệt mà họ cảm nhận được nhằm giúp họ gia tăng lòng trung thành, quay lại mua sắm thường xuyên và sẵn lòng giới thiệu, tiến cử sản phẩm hay dịch vụ của bạn tới bạn bè, người thân và đồng nghiệp của họ.

Như tất cả chúng ta đều biết, sự thoả mãn là một cái gì đó luôn thay đổi và không kéo dài mãi. Những gì khiến các khách hàng cảm thấy hạnh phúc với sản

phẩm dịch vụ của bạn trong mười năm hay thậm chí là hai năm gần đây nhất rồi đến một thời điểm nào đó cũng sẽ không thể đáp ứng được những mong đợi của một con người bình thường. Những mong muốn, nhu cầu và mong đợi của khách hàng luôn biến đổi nhanh chóng cùng với những thay đổi của thị trường, và vì vậy, những gì khiến các khách hàng vui sướng và ngạc nhiên trong lúc này có thể không còn hiệu quả nữa trong những thời điểm khác sau này: họ sẽ không còn trung thành với nó nữa bởi rằng cùng với thời gian và mong đợi ngày một cao hơn, sản phẩm dịch vụ đã thể hiện các khiếm khuyết nhất định. Vì vậy, việc đánh giá sự thoả mãn của khách hàng chỉ có thể đem lại kết quả “mức độ hạnh phúc” của một khách hàng đối với những giao dịch mua sắm trong một thời điểm nào đó.

Vì vậy, cần đến một phương pháp, công cụ quản lý các mối quan hệ, trải nghiệm của khách hàng, đó chính là CEM, CRM.

1.3.3.1 CEM

Khái niệm CEM- Customer Experience Management

Về quản lý trải nghiệm của khách hàng, Gartner đã đưa ra một khái niệm khá rõ ràng: "Thực tiễn thiết kế và phản ứng với các tương tác của khách hàng để đáp ứng hoặc vượt quá mong đợi của khách hàng, và do đó làm tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng".

Quản lý Trải nghiệm khách hàng (CEM hoặc CXM) là tập hợp các quy trình mà công ty sử dụng để theo dõi, giám sát và tổ chức mọi tương tác giữa khách hàng và tổ chức trong suốt vòng đời của khách hàng.

Quản lý Trải nghiệm khách hàng (CEM hoặc CXM) là quá trình mà các công ty sử dụng để giám sát và theo dõi tất cả các tương tác với khách hàng trong mối quan hệ của họ. Điều này bao gồm chiến lược xây dựng xung quanh nhu cầu của khách hàng cá nhân.

Mục tiêu của CEM là tối ưu hóa trải nghiệm của khách hàng thông qua việc đạt được lòng trung thành của khách hàng hiện tại trong môi trường đa kênh và đảm bảo họ hoàn toàn hài lòng. Nó cũng tạo ra những người ủng hộ khách hàng hiện tại của họ với khách hàng tiềm năng như một hình thức tiếp thị miệng.

Lợi ích của CEM

Quản lý trải nghiệm khách hàng tốt có thể giúp: Tăng cường sở thích thương hiệu thông qua trải nghiệm riêng biệt; Tăng doanh thu với doanh thu gia tăng từ khách hàng hiện tại và doanh thu mới từ truyền miệng; Cải thiện lòng

trung thành của khách hàng (và tạo ra những người ủng hộ) thông qua các tương tác khách hàng có giá trị và đáng nhớ; Giảm chi phí bằng cách giảm khách hàng rời bỏ.

CEM gồm những gì?

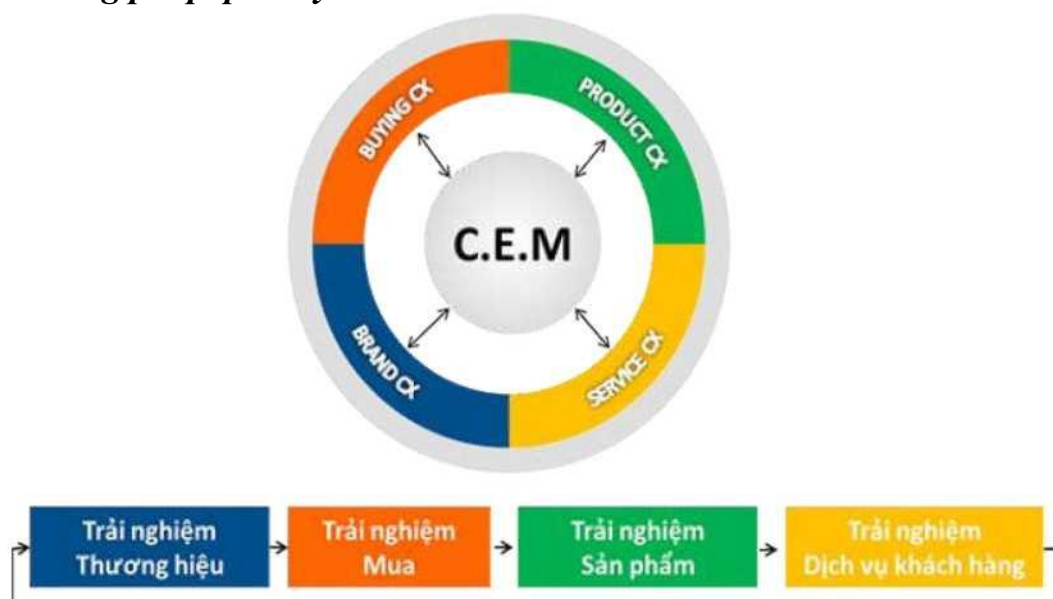
Tùy đặc thù và yêu cầu của doanh nghiệp, CEM có thể bao gồm nhiều thành phần, nhưng phổ biến có thể kể đến:

- *Bản đồ hành trình của khách hàng*; một công cụ được thiết kế để theo dõi các hoạt động của khách hàng qua các điểm chạm. Nó chỉ ra những cuộc gặp gỡ đầu tiên mà mọi người có thể có với thương hiệu và cho thấy con đường khác nhau mà người ta có thể trải qua các kênh khác nhau hoặc tiếp thị (ví dụ như trực tuyến, truyền hình, tạp chí, báo...).

- *Truyền thông tiếp thị tích hợp (IMC)* cũng đang được sử dụng để quản lý trải nghiệm của khách hàng; IMC là phương thức gửi một thông điệp nhất quán trên tất cả các nền tảng như: Quảng cáo, bán hàng cá nhân, quan hệ công chúng, tiếp thị trực tiếp và khuyến mại.

- Ngoài ra, một chỉ số tốt để đo sự hài lòng của khách hàng là *Chỉ số trung thành của khách hàng (NPS)* cũng được sử dụng để quản trị trải nghiệm khách hàng. Những doanh nghiệp có điểm số cao hơn có thể sẽ thành công hơn và mang lại trải nghiệm khách hàng tốt hơn.

Phương pháp quản lý của CEM:



Hình 1. 9 Mô hình CEM

Nguồn: techinsight.com.vn

Tiến hành cuộc khảo sát, thăm dò tại các điểm chạm của khách hàng với doanh nghiệp; Thu thập phản hồi từ khách hàng; Tìm ra những điểm cần cải thiện; Hành động để nâng cao trải nghiệm khách hàng.

1.3.3.2. CRM

Khái niệm CRM

CRM - Customer Relationship Management được hiểu là quản lý quan hệ khách hàng. CRM giúp doanh nghiệp quản lý các tương tác với khách hàng ở thời điểm hiện tại hoặc sẽ hình thành trong tương lai, từ đó hình thành các mối quan hệ trong kinh doanh.

CRM bao gồm các thực tiễn, chiến lược và công nghệ mà doanh nghiệp sử dụng để quản lý, phân tích tất cả các tương tác và dữ liệu khách hàng trong suốt vòng đời của khách hàng. Mục tiêu cuối cùng là cải thiện mối quan hệ với khách hàng, hỗ trợ giữ chân và thúc đẩy tăng trưởng doanh thu.

CRM là công cụ hỗ trợ cho việc lưu trữ và quản lý các mối quan hệ, dữ liệu và thông tin liên quan đến khách hàng (customer), đầu mối (lead), khách hàng tiềm năng (prospect) hoặc có thể là đối tác kinh doanh.

Một hệ thống CRM được thiết kế để tập hợp tất cả thông tin về khách hàng trên khắp các kênh hay các điểm chạm giữa khách hàng và doanh nghiệp (gồm website, điện thoại, live chat, thư từ, tài liệu và mạng xã hội) về một mối. Từ đó, cung cấp cho các nhân sự làm việc trực tiếp với khách hàng về thông tin cá nhân, lịch sử mua, các sở thích hoặc mối quan tâm khi mua của khách hàng.



Hình 1. 10 Mô hình CRM

Nguồn: Subiz.

Lợi ích của CRM

Được thiết kế để giảm chi phí, tăng lợi nhuận bằng cách củng cố sự hài lòng và gia tăng lòng trung thành của khách hàng. Nó cũng giúp doanh nghiệp quản lý, nắm bắt được các cơ hội và đặc biệt là các cơ hội sẽ hình thành trong tương lai.

CRM giúp doanh nghiệp lưu giữ thông tin khách hàng như ngày sinh nhật, những dịp đặc biệt của khách hàng để bạn có thể xây dựng mối quan hệ thân thiết.

Nếu có nhiều khách hàng tiềm năng, chỉ một số nhỏ trong đó sẽ trở thành khách hàng của doanh nghiệp. Với nhóm còn lại, hãy lưu họ vào CRM và luôn duy trì mối liên lạc với họ.

Với người quản lý, CRM là một bức tranh tổng quan về Marketing, Bán hàng, Chăm sóc khách hàng và Doanh số, có thể theo dõi nó theo ngày tháng hoặc theo năm tài chính.

10 tính năng của CRM

Theo thống kê từ Capterra, 5 tính năng được sử dụng nhiều nhất của CRM, bao gồm:

Quản lý lịch (calendar management)

Hỗ trợ xác định và lên lịch trình tương tác với khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng. Điểm mấu chốt là không quá sớm cũng không quá muộn, liên hệ đúng thời điểm sẽ giúp đẩy cao khả năng chuyển đổi thành khách hàng thực sự. Với nhân viên chăm sóc, đây là tính năng giúp quản lý tốt việc liên hệ hỗ trợ sau mua nhằm giúp khách hàng có trải nghiệm dịch vụ tốt nhất từ doanh nghiệp.

Email marketing

Với cơ sở dữ liệu khách hàng được xây dựng theo thời gian, đội ngũ marketing có thể thực hiện các chiến dịch email marketing với nhiều mục đích đa dạng (thường là cung cấp bản tin, hoặc thời gian ra mắt tính năng mới hoặc chương trình khuyến mại, giảm giá), thông qua đó xây dựng mối quan hệ liên tục với khách hàng.

Quản lý báo giá, đề xuất (quote, proposal)

Quản lý báo giá, đề xuất cho từng khách hàng hoặc nhóm khách hàng, tự động sử dụng giá đã báo khi thực hiện đơn hàng cho khách hàng, tránh nhầm

lẫn về mặt thông tin và thể hiện hình ảnh chuyên nghiệp.

Tích hợp marketing tự động (marketing automation)

Tự động cho các nhiệm vụ công việc lặp lại nhằm nâng cao hiệu quả marketing bao gồm quản lý chiến dịch và quản lý email, báo cáo và phân tích khách hàng tiềm năng, tối ưu hoá website, tạo landing page và mẫu biểu.

Chấm điểm đầu mối (lead scoring)

Tính năng cho biết khả năng chuyển đổi của một đầu mối thông qua điểm đánh giá, nhằm có sự chủ động trong việc liên hệ và ưu tiên khi chăm sóc.

5 tính năng được mong muốn nhất khi sử dụng CRM:

Theo dõi mạng xã hội (social listening)

Biết được thương hiệu hay sản phẩm của mình đang được lan truyền / thảo luận ra sao trên mạng xã hội. Đây là một tính năng cực kì hữu ích với các doanh nghiệp thường xuyên thực hiện các chiến dịch bán hàng, quảng cáo trên các nền tảng này.

Hồ sơ mạng xã hội (social profile)

Bổ sung mặt còn lại trong việc thu thập thông tin khách hàng nhằm có được bức tranh đầy đủ về khách hàng, bên cạnh các thông tin được thu thập thông qua hoạt động bán hàng và marketing.

Ứng dụng trên di động (mobile app)

Đây là tiếng nói của xu hướng hiện đại, tăng tính linh hoạt cho người dùng. Đa phần các nhà cung cấp CRM ngày nay đều đã hoặc đang có kế hoạch cung cấp giải pháp CRM trên nền tảng di động.

Theo dõi đánh giá lòng trung thành của khách hàng (customer loyalty)

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng cao trong mọi lĩnh vực, thì tầm quan trọng của công tác chăm sóc khách hàng cũng ngày càng cao, giữ chân khách hàng tiếp tục sử dụng sản phẩm hay dịch vụ là nhiệm vụ tối hậu trong môi trường kinh doanh ngày nay. Việc biết được mức độ trung thành của khách hàng sẽ giúp chúng ta đưa ra các chiến lược phù hợp để đạt được mục tiêu này.

Tích hợp e-commerce (e-commerce integration)

Đây là tính năng đang ngày càng được ưa chuộng. Với doanh nghiệp sử dụng, đây là tính năng giúp họ tận dụng được các hiểu biết về thói quen và hành vi mua hàng của người tiêu dùng, kết hợp chúng vào nền tảng thương mại điện tử, nhằm làm tăng trải nghiệm và sự hài lòng của khách hàng. Với nhà

cung cấp giải pháp, tính năng này giúp họ vượt trội hơn so với đối thủ, đồng thời cũng là ‘mồi câu’ thu hút các doanh nghiệp gắn bó với giải pháp của mình.

Nếu nói mối quan hệ khách hàng là trái tim của sự thành công trong kinh doanh thì phần mềm quản lý chăm sóc khách hàng là van bơm máu cho cuộc sống của một công ty, giúp các doanh nghiệp sử dụng người, quy trình và công nghệ để đạt được cái nhìn sâu sắc vào các hành vi và giá trị của khách hàng. Cái nhìn sâu sắc này cho phép tăng hiệu quả hoạt động của Sale trong hoạt động chăm sóc khách hàng từ đó mang lại lợi nhuận đáng kể cho doanh nghiệp.

Có nhiều loại phần mềm CRM tùy vào nhu cầu, nguồn lực và mục tiêu của doanh nghiệp, bởi mỗi cái đều có chi phí liên quan.

Nên chọn CEM hay CRM?

Ta có thể tóm tắt những ý chính về CEM và CRM như bảng sau để dễ theo dõi:

Tên phần mềm	CRM	CEM
Khái niệm	CRM viết tắt của từ Customer Relationship Management hay còn gọi là Quản lý quan hệ khách hàng, đơn giản là một hệ thống quản lý toàn bộ thông tin khách hàng. Vậy CRM mang lại những lợi ích gì cho doanh nghiệp?	CEM là viết tắt của từ Customer Experience Management được hiểu là quản trị trải nghiệm của khách hàng. CEM là một phần mềm quản lý toàn bộ trải nghiệm của khách hàng khi điểm chạm với công ty như sản phẩm, thương hiệu, hình ảnh, dịch vụ hỗ trợ... CEM mang lại những lợi ích gì cho doanh nghiệp?
Lợi ích	Phần mềm CRM tạo và lưu trữ hồ sơ, thông tin của tất cả các khách hàng. Họ sẽ sử dụng hệ thống này để tương tác với khách hàng một cách hiệu quả và chuyên nghiệp hơn. Phần mềm CRM cũng sắp xếp hợp lý qua trình bán hàng, thông báo cho đội ngũ	Phần mềm CEM giúp doanh nghiệp cải thiện được sự thân thiện của sản phẩm, dịch vụ với khách hàng. Không những thế CEM có thể đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng, chủ động tương tác với khách hàng, giúp cho trải nghiệm khách hàng luôn

	bán hàng những khách hàng nào có tiềm năng nhất giúp nâng cao hiệu quả làm việc với khách hàng.	ở mức tuyệt vời khi đi kèm chạm với các dịch vụ của doanh nghiệp.
--	---	---

Bảng 1. 2 So sánh CRM và CEM

Ở đây sử dụng cả hai giải pháp sẽ là một quyết định tốt nhất cho doanh nghiệp, tuy nhiên ngân sách là có hạn, vậy làm sao để chọn giữa CRM và CEM. Trước khi quyết định, có một vài yếu tố quan trọng cần lưu ý để đưa ra sự lựa chọn chính xác. Đó là chúng ta phải xác định:

- Nhu cầu phần mềm cho việc bán hàng hay việc hỗ trợ cho Marketing.
- Mục tiêu kinh doanh ngắn hạn và dài hạn là gì. Lựa chọn phần mềm liệu có phù hợp với sự tăng trưởng của doanh nghiệp hay không?
- CRM sẽ giúp bắt đầu trên con đường phát triển của một công ty Start Up, trong khi đó CEM lại là một công cụ tuyệt vời khi đã có một cơ sở khách hàng vững mạnh.

CRM và CEM đều sử dụng dữ liệu và thông tin của khách hàng nhưng theo các cách khác nhau. Doanh nghiệp sẽ nhận được những trải nghiệm khách hàng tuyệt vời với các ứng dụng CEM, trong khi đó giải pháp CRM giúp tăng doanh số và phát triển doanh nghiệp một cách vững chắc. Hãy dành thời gian để lựa chọn và tìm hiểu phương pháp quản lý khách hàng phù hợp với doanh nghiệp trước khi đưa ra quyết định.

Trải nghiệm khách hàng ngày nay đã trở thành một trong các yếu tố quan trọng đối với phần lớn các doanh nghiệp. Nó quyết định sự thành công và phát triển của doanh nghiệp dù ở bất cứ ngành nghề nào. Doanh nghiệp nào có thể khiến khách hàng thỏa mãn, trầm trồ về chất lượng dịch vụ, họ không chỉ có được sự trung thành của khách hàng mà còn tạo nên đẳng cấp, sự khác biệt cho cả một thương hiệu.

Rất nhiều lý thuyết và mô hình của các tác giả nghiên cứu về Trải nghiệm khách hàng đã cho thấy được tầm quan trọng của yếu tố này trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong chương 1, tác giả đã nêu rõ những lý thuyết cơ bản về Trải nghiệm khách hàng, trong đó so sánh để làm rõ sự khác nhau với hai khái niệm Chất lượng dịch vụ hoặc dịch vụ khách hàng; mối quan hệ giữa trải nghiệm khách hàng và kết quả kinh doanh. Đồng thời giới thiệu chi tiết về quản lý trải nghiệm khách hàng như: Hành trình khách hàng, đo lường trải nghiệm khách hàng và

các công cụ quản lý Trải nghiệm khách hàng nổi tiếng nhất hiện nay: CEM, CRM.

Ở Việt Nam, hầu hết các Doanh nghiệp còn chưa áp dụng việc quản lý CX, chỉ một số ít doanh nghiệp áp dụng thì cũng chỉ manh mún triển khai thử nghiệm ở một vài dự án hoặc đang trong quá trình xây dựng hệ thống. Phần lớn các doanh nghiệp vẫn đang áp dụng các mô hình quản lý chất lượng dịch vụ truyền thống. Tuy nhiên trên thế giới đã có rất nhiều doanh nghiệp lớn thành công trong kinh doanh nhờ chú trọng vào trải nghiệm khách hàng.

Theo nghiên cứu của Bain & Company, công ty tư vấn kinh doanh hàng đầu của Mỹ, đã chỉ ra rằng khách hàng không trung thành với doanh nghiệp mà trung thành với trải nghiệm mà doanh nghiệp mang lại cho họ. Công ty đứng đầu về trải nghiệm tăng trưởng gấp 2,6 lần, chi phí vận hành thấp hơn 15% trung bình ngành. Như vậy, trải nghiệm tốt sẽ giúp khách hàng hài lòng với sản phẩm hoặc dịch vụ và tự nguyện quảng bá cho doanh nghiệp một cách tích cực và hiệu quả nhất.

Vì vậy, muốn doanh nghiệp phát triển, không có con đường nào khác là phải nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và quan trọng hơn là nâng cao Trải nghiệm khách hàng.

1.3.4. Xu hướng Trải nghiệm khách hàng trong ngành Doanh nghiệp

Trong những năm gần đây, Trải nghiệm khách hàng (CX) đã và đang nhận được sự quan tâm đặc biệt của các doanh nghiệp - ngành Viễn thông cũng không ngoại lệ. Tại một vài Doanh nghiệp đang bắt đầu vận dụng, tích hợp CX vào các chiến lược kinh doanh để đẩy mạnh hơn nữa sự phát triển bền vững của Doanh nghiệp. Hiện nay đang có một số xu hướng CX đang được quan tâm và triển khai:

Xu hướng 1: Công nghệ trải nghiệm khách hàng sẽ được tích hợp với công nghệ marketing hiện tại

Thời đại 4.0 đã đến và công nghệ sẽ giúp Doanh nghiệp theo dõi quá trình đầu tư vào yếu tố trải nghiệm khách hàng của mình. Chẳng hạn như chỉ số NPS (Net Promoter Score) để đo lường và quản lý Sự trung thành của Khách hàng - Customer Loyalty, CES (Customer Effort) để đo lường thời gian, công sức của khách hàng cùng Doanh nghiệp giải quyết vấn đề mà khách hàng gặp phải, CX index để đo lường chỉ số trải nghiệm của khách hàng, hay các chương trình phản ánh thông tin phản hồi từ khách hàng sẽ là những công cụ cung cấp giá trị tuyệt vời, giúp đo lường sự hài lòng của họ.

Dự đoán trong năm nay, các Doanh nghiệp sẽ muốn tích hợp công nghệ trải nghiệm khách hàng với các công nghệ tiếp thị hiện có của mình, không có khách hàng nào muốn dành 10-15 phút để điền vào một mẫu khảo sát cả, do đó, Doanh nghiệp cần phải thông minh hơn trong cách yêu cầu và thu thập những dữ liệu quan trọng này.

Hơn nữa, trong năm 2020, các công ty phần mềm lớn sẽ đẩy mạnh hoạt động để tạo ra nhiều sản phẩm mới và tiếp tục trên con đường này giúp Doanh nghiệp có thêm nhiều cơ hội gia tăng lợi thế cạnh tranh của mình hơn dựa vào công nghệ và phần mềm.

Xu hướng 2: Các công ty sẽ cố gắng để tạo ra một trải nghiệm one-to-one và trải nghiệm kênh chéo

Trong năm 2020 ngành Viễn thông sẽ gia tăng đầu tư vào công nghệ giúp tạo ra sự cá nhân hóa và thực hiện truyền thông tiếp thị cá nhân một cách đơn giản, hiệu quả hơn. Thay vì chỉ tập trung vào một kênh marketing nhất định, hầu hết các Doanh nghiệp sẽ phát triển quan hệ khách hàng tích hợp trên tất cả các kênh truyền thông yêu thích khác bao gồm cả email, sms, điện thoại, máy tính bảng và các phương tiện truyền thông xã hội. Thông qua việc sử dụng công nghệ, các Doanh nghiệp có thể tập trung dữ liệu khách hàng và tiến hành điều chỉnh trải nghiệm với mong muốn và nhu cầu cá nhân của từng khách hàng.

Ví dụ, nếu một khách hàng đã chọn cách liên hệ thông qua email nhưng lại lên Facebook để đặt một câu hỏi liên quan thì khi đó, bạn sẽ biết được thông tin từ kho dữ liệu và có cách ứng phó kịp thời với một câu trả lời ngắn gọn và hữu ích.

Thực tế cho thấy các Doanh nghiệp mà có thể mang lại cho khách hàng một sự cá nhân hóa đến mức tối ưu như thế sẽ nhanh chóng đạt được sự ủng hộ của họ, tạo được lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ và có mức tăng trưởng doanh thu vượt bậc.

Xu hướng 3: Các Doanh nghiệp sẽ chuyển hướng lấy trải nghiệm khách hàng trên điện thoại di động làm ưu tiên

Theo báo cáo Digital Marketing Việt Nam 2020 của *WeareSocial* và *Hootsuite*, hiện nay Việt Nam có khoảng 66 triệu người sử dụng mobile internet, chiếm tới 97% người dùng internet và chiếm tới 68% tổng dân số Việt Nam. Người dùng mobile internet trung bình đang giành hơn 3 giờ mỗi ngày sử dụng internet.

Trong năm 2020 này, các Doanh nghiệp sẽ hướng tới một chiến lược phát

triển lấy trải nghiệm khách hàng trên điện thoại di động làm ưu tiên. Cũng như Phó Chủ tịch Mobile tại IBM - Bill Loller cho biết, “*Hiện đã có một sự thay đổi trong kỳ vọng của khách hàng. Họ mong đợi có được những gì họ muốn gần như là ngay lập tức khi có phát sinh nhu cầu*”. Khi đó, điện thoại di động mà cụ thể là smartphone chính là giải pháp tuyệt vời của con người. Chỉ với một thiết bị nhỏ, khách hàng có thể tìm thấy câu trả lời cho câu hỏi của mình chỉ trong vòng có vài phút.

Tuy nhiên, để nâng cao trải nghiệm khách hàng trên điện thoại di động, Doanh nghiệp phải làm tốt hơn so với những gì mà khách hàng được trải nghiệm trên máy tính. Doanh nghiệp sẽ cần phải có một cách tiếp cận ưu tiên, cần phải thiết kế trang web thân thiện với người sử dụng và tạo ra được các hiệu ứng truyền thông marketing đến khách hàng thông qua điện thoại di động.

Có thể nói trong năm 2020 này, các Doanh nghiệp sẽ có nguy cơ cao đánh mất khách hàng tiềm năng của mình vào tay đối thủ cạnh tranh nếu như không đặt chiến lược phát triển này lên đầu tiên. Bởi lẽ, nếu một khách hàng không thể tìm thấy thông tin về sản phẩm dịch vụ, thực hiện dịch vụ .. một cách nhanh chóng thì khả năng cao Khách hàng sẽ rời khỏi trang web và tìm đến các Doanh nghiệp khác để nhận được sự giúp đỡ tốt hơn.

Đó cũng chính là lý do mà trong năm 2020 VNPT sẽ cho ra đời một loạt các tính năng sử dụng qua điện thoại di động của Khách hàng.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG TẠI VNPT HẢI PHÒNG

2.1. Giới thiệu sơ lược VNPT Hải Phòng:

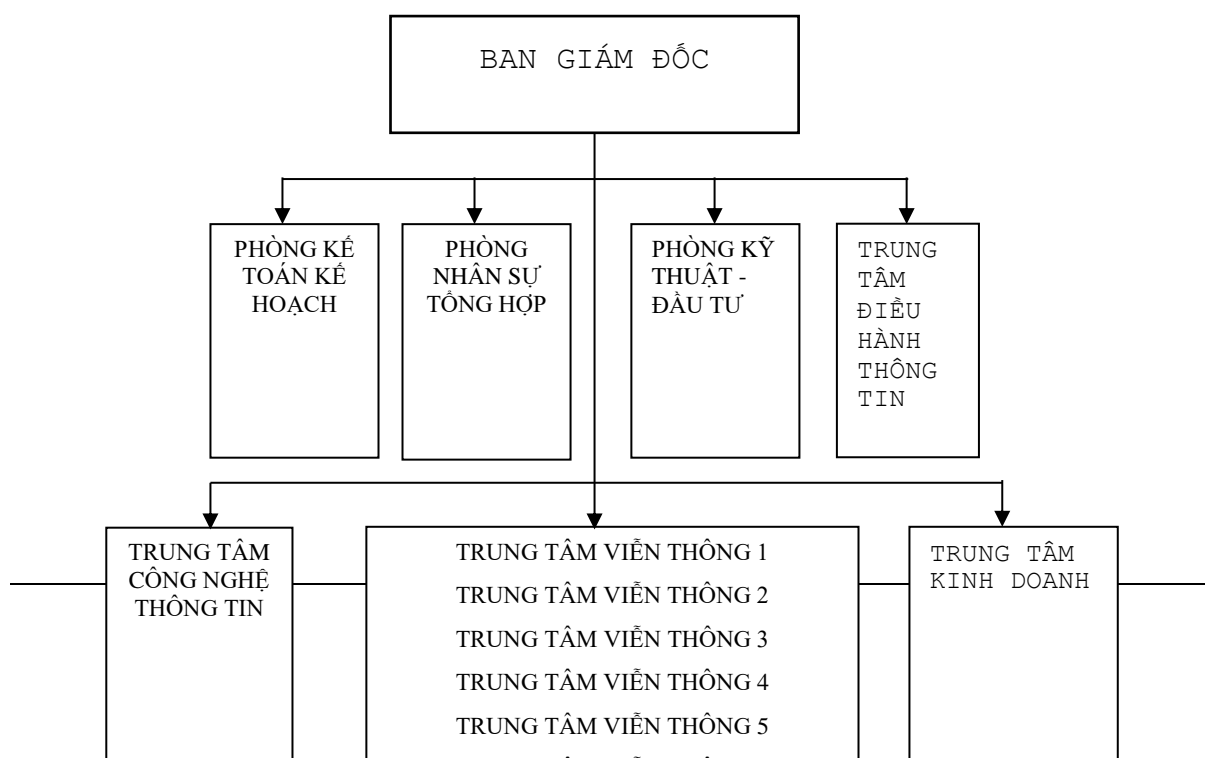
VNPT Hải Phòng - đơn vị kinh tế trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, được thành lập theo quyết định số 633/ QĐ-TCCB/ HĐQT ngày 06-12-2007 của Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, có tư cách pháp nhân, chịu trách nhiệm trực tiếp trước pháp luật trong phạm vi quyền hạn và nhiệm vụ của mình.

Với đội ngũ cán bộ công nhân viên trẻ, tâm huyết, sáng tạo, phong cách làm việc chuyên nghiệp, VNPT Hải Phòng đã và đang phát triển ngày càng lớn mạnh. VNPT Hải Phòng luôn mong muốn được phục vụ quý khách hàng một cách chu đáo, tận tình, mang đến cho quý khách hàng những sản phẩm và dịch vụ hoàn hảo nhất trên nền tảng công nghệ thông tin và viễn thông hiện đại. VNPT Hải Phòng luôn tâm niệm rằng, công nghệ với mục đích chỉ đơn thuần là công nghệ sẽ không mang lại hiệu quả sản xuất và sự thoả mãn của khách hàng.

Vì thế trong quá trình phát triển và hội nhập, đội ngũ nhân viên của VNPT Hải Phòng luôn làm việc hết mình, không ngừng hoàn thiện, nâng cao trình độ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách nhanh chóng nhất, chính xác nhất, an toàn nhất, tiện lợi và văn minh nhất, xứng đáng với 10 chữ vàng: "Trung thành, Dũng cảm, Tận tụy, Sáng tạo, Nghĩa tình". Bất cứ khi nào, bất cứ ở nơi đâu, VNPT Hải Phòng vẫn luôn giữ vững phương châm "Sự hài lòng của khách hàng là thành công của doanh nghiệp!"

2.1.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức của VNPT Hải Phòng

VNPT Hải Phòng hiện được chia thành 2 khối, khối kỹ thuật và khối kinh doanh, hoạt động theo mô hình trực dọc “chuyên biệt, khác biệt và hiệu quả”. VNPT Hải Phòng bao gồm 9 trung tâm trực thuộc: Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Phòng; Trung tâm Công nghệ thông tin; Trung tâm viễn thông 1, 2, 3, 4, 5, 6; Trung tâm Điều hành thông tin và khối các phòng chức năng như gồm: Kế toán- Kế hoạch, Kỹ thuật – Đầu tư, Nhân sự - Tổng hợp.



Sơ đồ 2.1. Mô hình tổ chức của VNPT Hải Phòng

Trung tâm Kinh doanh: Là đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Phòng có chức năng:

- Tổ chức kênh bán đối với tất cả các sản phẩm dịch vụ của VNPT bao gồm các dịch vụ VT và CNTT cũng như đưa ra các giải pháp về VT&CNTT cho khách hàng.
- Tổ chức CSKH của VNPT.
- Tổ chức truyền thông giá trị thương hiệu của VNPT và các sản phẩm của VNPT.
- Ký hợp đồng cung cấp dịch vụ VT-CNTT.
- Kinh doanh các ngành nghề khác được VNPT cho phép.

Trung tâm Điều hành Thông tin: Là đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Phòng, hạch toán phụ thuộc, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành VT-CNTT cụ thể như sau:

- Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa hệ thống trang thiết bị mạng lõi viễn thông – CNTT trên địa bàn TP. Hải Phòng.
- Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa cơ sở hạ tầng trạm BTS VNP, tiếp nhận xử lý sự cố và ứng cứu thông tin cơ sở hạ tầng trạm BTS – VNP, quản lý các hợp đồng nhà trạm HOTS, hợp đồng điện phục vụ nhà trạm HOST.
- Khảo sát, tư vấn thiết kế, giám sát lắp đặt thi công, bảo dưỡng, xây dựng các hệ thống công trình viễn thông-CNTT và truyền thông mạng lõi.
- Cung cấp dịch vụ viễn thông Hệ 1, tổ chức phục vụ thi công đột xuất theo yêu cầu của các cấp ủy Đảng chính quyền địa phương và của cấp trên.

Trung tâm CNTT: Là đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Phòng, hạch toán phụ thuộc, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành VT-CNTT cụ thể như sau:

- Tổ chức, xây dựng và phát triển hệ thống CNTT phục vụ công tác quản lý sản xuất kinh doanh của VNPT HP.
- Kinh doanh các dịch vụ tin học-CNTT.
- Kinh doanh vật tư, thiết bị tin học-CNTT.

Trung tâm Viễn thông từ 1-6: Là những đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Phòng, hạch toán phụ thuộc, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành VT-CNTT cụ thể như sau:

- Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa hệ thống trang thiết bị mạng viễn thông – CNTT trên địa bàn quản lý.
- Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa cơ sở hạ tầng trạm BTS VNP, tiếp nhận xử lý sự cố và ứng cứu thông tin cơ sở hạ tầng trạm BTS – VNP, quản lý các hợp đồng nhà trạm, hợp đồng điện phục vụ nhà trạm.
- Khảo sát, tư vấn thiết kế, giám sát lắp đặt thi công, bảo dưỡng, xây dựng các hệ thống công trình viễn thông-CNTT và truyền thông.
- Cung cấp dịch vụ viễn thông Hệ 1, tổ chức phục vụ thi công đột xuất theo yêu cầu của các cấp trên.
- Kinh doanh các ngành nghề khác được VNPT Hải Phòng cho phép.
- Phân địa bàn quản lý cụ thể như sau:
 - TTVT1: Bao gồm các quận Hồng Bàng, Lê Chân, huyện Bạch Long Vĩ
 - TTVT2: Bao gồm các huyện Thủy Nguyên, An Dương
 - TTVT3: Bao gồm quận Kiến An và huyện An Lão
 - TTVT4: Bao gồm quận Ngô Quyền, Hải An và huyện Cát Hải
 - TTVT5: Bao gồm huyện Vĩnh Bảo và Tiên Lãng
 - TTVT6: Bao gồm huyện Kiến Thụy, quận Đồ Sơn, Dương Kinh

2.1.2. Cơ sở hạ tầng, mạng lưới, sản phẩm dịch vụ của VNPT Hải Phòng:

Với việc kế thừa nguyên trạng cơ sở hạ tầng của Bưu Điện Hải Phòng kể từ năm 2008 cho đến nay, VNPT Hải Phòng không ngừng đầu tư, mở rộng, nâng cao chất lượng cơ sở hạ tầng đảm bảo đáp ứng và phục vụ kịp thời các yêu cầu về Viễn thông và Công nghệ thông tin của các cơ quan Đảng, Nhà nước; Các tổ chức chính trị, sự nghiệp; Các doanh nghiệp và người dân trên địa bàn toàn TP Hải Phòng. VNPT Hải Phòng với cơ sở hạ tầng:

- Trên 6000 km cáp quang truyền dẫn kết nối tới khắp các xã phường, quận huyện, Hải đảo của TP. Hải Phòng.
- Với trên 1500 trạm phát sóng Vinaphone: 2G, 3G, 4G đảm bảo 100% vùng phủ.
- Với hệ thống tổng đài điện thoại cố định, gồm 5 tổng đài HOST của hãng Siments tại các khu vực trung tâm của Thành Phố Hải Phòng và hàng 100 tổng đài vệ tinh đặt tại từng xã phường.

- Cho đến cuối năm 2019, VNPT Hải Phòng đã xây dựng xong toàn bộ cơ sở hạ tầng phục vụ truyền hình hội nghị cho tất cả các sở ban ngành, quận huyện của TP. Hải Phòng với Trung ương đặc biệt kết nối tất cả các trạm y tế xã với Sở y tế và các bệnh viện TW trong việc phục vụ công tác đào tạo, khám chữa bệnh cho người dân.

2.1.3. Sản phẩm dịch vụ và kênh phân phối:

a) Sản phẩm (Product-P1)

Các sản phẩm chủ lực hiện nay của VNPT Hải Phòng:

- *Các sản phẩm VT:* Di động Vinaphone, Cáp quang FiberVnn, điện thoại cố định, Truyền hình MYTV, Mytvnet, TSL, Kênh thuê riêng,...
- *Các sản phẩm CNTT:* IVAN (phần mềm quản lý BHXH), CA (chữ ký số), HIS (phần mềm quản lý bệnh viện), Vnedu (phần mềm quản lý giáo dục)...
- *Các giải pháp về VT-CNTT:* cho các hộ gia đình và Doanh nghiệp

b) Giá (Pricing-P2)

Ngày nay, giá cả không phải là yếu tố cạnh tranh hàng đầu nhưng vẫn luôn được coi là yếu tố cạnh tranh quan trọng trong việc thu hút khách hàng đặc biệt là ở những thị trường mà thu nhập của dân cư còn thấp. Trong việc phát triển sản phẩm mới doanh nghiệp phải có chính sách giá thích hợp để tạo cho sản phẩm có chỗ đứng vững chắc trên thị trường. VNPT Hải Phòng có nhiều phương pháp xây dựng giá cho các sản phẩm như sau:

- Giá theo đơn giá dịch vụ (theo ngày, tháng, năm)
- Đóng gói sản phẩm (combo) tích hợp đa dịch vụ
- Gói giải pháp

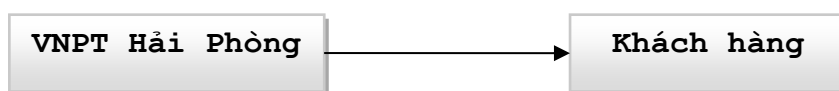
c) Phân phối (Placement-P3)

Nội dung cơ bản của chính sách phân phối là thiết kế và quản lý mạng lưới bán hàng trong quá trình đưa hàng hóa tới tay người tiêu dùng. Mạng lưới bán hàng đó là tập hợp các kênh với sự tham gia của các chủ thể khác nhau có sức mạnh và uy tín khác nhau để đưa hàng hoá từ doanh nghiệp sản xuất đến các khách hàng một cách thuận lợi và nhanh nhất. Việc thiết kế và quản lý các kênh bán hàng hoá của doanh nghiệp được xây dựng bảo đảm các yêu cầu:

- Phù hợp với tính chất của sản phẩm.
- Tạo điều kiện thuận lợi nhất cho khách hàng trong việc tiếp cận và tìm mua sản phẩm một cách dễ dàng.

- Các kênh phân phối cần đảm bảo tăng doanh số bán của công ty và thiết lập mối quan hệ bền vững với các trung gian.

VNPT Hải Phòng hiện chọn 2 kênh phân phối là trực tiếp (không qua trung gian) và gián tiếp (qua các đại lý trung gian).



Kênh trực tiếp



Kênh gián tiếp: Đó là một trung gian marketing bán một phần hoặc tất cả dòng sản phẩm của doanh nghiệp ở một địa bàn định trước.

Về hình thức phân phối, VNPT Hải Phòng hiện có các hình thức phân phối sau:

Phân phối đặc quyền: Hình thức này chỉ áp dụng cho sản phẩm dịch vụ VinaPhone hay còn gọi là Đại lý “Uỷ Quyền” trong cơ cấu kênh phân phối của VNPT thì Đại lý bán sim thẻ phải có đầy đủ các tiêu chí để đáp ứng các nội dung công việc để bán sản phẩm Vinaphone ra thị trường. VNPT Hải Phòng luôn lựa chọn những Đại lý có đầy đủ tiêu chí cũng như độ phủ của kênh này VD: Bình quân 2 ĐLUQ/ Phường, xã hoặc theo tiêu chí 1000 hộ dân/ Điểm. Tùy theo đặc thù vùng miền mà đề ra những quy định cho phù hợp, đối với kênh này VNPT xác định đó là chân rết của mình, xong để điều tiết và kiểm soát bắt buộc VNPT phải có cơ chế đủ mạnh nhằm cân bằng lợi ích của ĐLUQ và VNPT.

Phân phối có chọn lọc: Là phương thức trong đó số doanh nghiệp sản xuất nhiều hơn số nhà phân phối và doanh nghiệp sản xuất không tốn nhiều chi phí để kiểm soát các địa điểm bán hàng. Hiện nay VNPT Hải Phòng đã ký kết với các đối tác có đủ năng lực để kết hợp bán các sản phẩm dịch vụ VD: Hệ thống siêu thị điện máy CPN, Thế giới di động, điện máy Trần Anh.

Phân phối rộng rãi: Kênh bán hàng online trên các trang mạng xã hội, kênh CTV...Doanh nghiệp sẽ tìm nhiều địa điểm bán hàng tạo thuận lợi cho khách hàng tìm kiếm sản phẩm nhưng sẽ mất khả năng kiểm soát hệ thống bán hàng.

Kênh CBCNV trực tiếp bán hàng đến tận tay người tiêu dùng: Đây là mục tiêu của VNPT nhằm xây dựng đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, không chỉ đem sản phẩm có sẵn của VNPT mà còn đưa ra các giải pháp tối ưu cho khách hàng khi sử dụng dịch vụ của VNPT.

d) Xúc tiến bán hàng (Promotion)

VNPT Hải Phòng sử dụng đồng thời cả 4 hoạt động:

- Quảng cáo: Trên Đài PTTH Hải Phòng, báo, bảng, biển, website,...
- Khuyến mại: Quà tặng, giảm giá,...
- Bán hàng trực tiếp thông qua đội ngũ nhân viên và đại lý trung gian.
- Marketing trực tiếp, PR: dùng thư, tin nhắn gửi thông tin tới khách hàng.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh

Đơn vị tính: Triệu đồng

TT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	2017/2016 (%)	2018/2017 (%)	2019/2018 (%)
1	Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ	630.759	815.381	823.161	823.759	29%	1%	0%
2	Giá vốn hàng bán	500.017	664.939	660.819	661.214	33%	-1%	0%
3	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	130.742	150.442	162.342	162.545	15%	8%	0%
4	Doanh thu hoạt động tài chính	728	905	752	387	24%	-17%	-49%
5	Chi phí tài chính	1.025	4.829	3.884	3.481	371%	-20%	-10%
	Trong đó: Chi phí lãi vay	1.025	4.829	3.884	3.481	371%	-20%	-10%
6	Chi phí bán hàng	29.366	17.862	29.832	30.122	-39%	67%	1%
7	Chi phí quản lý doanh nghiệp	43.646	60.248	60.561	61.140	38%	1%	1%
8	LN thuần từ HĐKD(8=3+4-5-6-7)	57.433	68.408	68.817	68.189	19%	1%	-1%
9	Thu nhập khác	2.071	1.003	1.249	1.783	-52%	25%	43%
10	Chi phí khác	56	4.626	4.061	2.551	8161%	-12%	-37%
11	Lợi nhuận khác	2.015	-3.623	-2.812	-768	-280%	-22%	-73%
12	Lợi nhuận trước thuế (12=8+11)	59.448	64.785	66.005	67.421	9%	2%	2%

Bảng 2. 1 Kết quả hoạt động kinh doanh của VNPT Hải Phòng

Nguồn: Phòng KTKH- VNPT Hải Phòng.

Dựa vào bảng kết quả sản xuất kinh doanh của VNPT Hải Phòng, ta thấy:

Doanh thu thuần của doanh nghiệp tăng dần qua các năm cụ thể: Năm 2016 là 630.759 trđ, năm 2017 là 815.381 tr.đ tăng 29% so với 2016. Đây có thể nói là mốc đột phá trong sự phát triển của VNPT HP. Sự gia tăng doanh thu vượt bậc này của Viễn thông Hải Phòng là do có sự chuyển dịch cơ cấu. Tuy nhiên đến năm 2018 doanh thu đạt 823.161 trđ chỉ tăng 1% so với năm 2017; Năm 2019 doanh thu đạt 823.459 trđ tăng dưới 1% so với năm 2018, con số này cho thấy VNPT Hải Phòng đang gặp phải những khó khăn trong việc triển khai sản xuất kinh doanh của mình.

Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ: Năm 2016 là 130.742 trđ, năm 2017 là 150.442 trđ, tăng 15% so với năm 2016. Năm 2018 là 162.342 trđ, tăng 8% so với năm 2017 và năm 2019 là 162.545 trđ xấp xỉ bằng năm 2018. Như vậy có thể thấy lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ, đây là nguồn lợi nhuận chính của doanh nghiệp có tăng về giá trị tuyệt đối, nhưng mức tăng giảm dần và đến 2019 gần như không tăng.

2.2. Thực trạng Trải nghiệm khách hàng tại VNPT Hải Phòng:

2.2.1. Khái quát về Trải nghiệm khách hàng trong các doanh nghiệp Viễn thông Công nghệ thông tin tại Việt Nam:

Hầu hết, các doanh nghiệp Viễn thông công nghệ thông tin ở Việt Nam đã có những chú ý đến Trải nghiệm khách hàng nhưng chưa nhiều. Đa phần mới chỉ triển khai ở các dự án nhỏ lẻ nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ. Đơn cử như việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO ở các mức độ khác nhau. Nhiều doanh nghiệp đã triển khai đồng thời các công cụ 5S, Lean & 6 Sigma như tại VNPT.

Đặc điểm chung của các doanh nghiệp Viễn thông công nghệ thông tin vận hành hệ thống quản lý chất lượng tốt là thành lập bộ phận chuyên trách quản lý chất lượng. Họ đặc biệt coi trọng việc truyền bá mục tiêu, sứ mệnh, tầm nhìn, kế hoạch nhiệm vụ tới toàn thể cán bộ, nhân viên trong hệ thống đồng thời, duy trì lực lượng đánh giá trong theo định kỳ hoặc đột xuất đối với các đơn vị. Công tác đào tạo, cập nhật hệ thống quản lý chất lượng, hướng dẫn triển khai các công cụ quản lý chất lượng được tổ chức khá bài bản nhằm nâng cao nhận thức và hành động của lãnh đạo và cán bộ về hệ

thống quản lý chất lượng với những nội dung và các điều khoản cụ thể.

Nhìn chung, các doanh nghiệp Viễn thông công nghệ thông tin đều nhận thấy lợi ích thiết thực của việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng và triển khai ở các mức độ khác nhau với các nội dung khác nhau. Tuy nhiên, cũng phải thừa nhận rằng, ở một số doanh nghiệp, việc triển khai còn mang tính hình thức hơn là thực chất. Nhiều trường hợp đối tượng được đánh giá chỉ lo hoàn thiện hồ sơ để phục vụ đoàn đánh giá; hoặc cho rằng: hệ thống ISO chỉ là duy trì trật tự, sắp xếp văn bản hồ sơ tài liệu. Vì vậy, hiệu quả của việc triển khai hệ thống quản lý chất lượng khá mơ hồ, đặc biệt khi so sánh với một nguồn lực lớn bỏ ra để duy trì, vận hành và triển khai hệ thống quản lý chất lượng. Một hạn chế khác của các doanh nghiệp hiện nay là chú trọng chưa đúng mức đến việc kiểm soát chất lượng dịch vụ nội bộ. Nhiều chỉ tiêu về tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ còn mơ hồ, chủ yếu là chỉ tiêu đảm bảo thời gian. Vì vậy, sự thiếu đồng bộ là khó tránh khỏi, sự nể nang cùng với sự không rõ ràng trách nhiệm và các cam kết nội bộ là nguyên nhân gây nên sự chậm chễ, thiếu thống nhất, tạo kẽ hở cho các vi phạm đạo đức cũng như vi phạm pháp luật đôi khi gây hậu quả nghiêm trọng cho tổ chức và cá nhân thực thi nhiệm vụ.

Như vậy, việc thực hiện Trải nghiệm khách hàng tại các doanh nghiệp Viễn thông công nghệ thông tin ở Việt Nam vẫn chưa hình thành rõ nét, chưa được chú trọng và mới chỉ manh nha. Tất cả mới chỉ chú trọng đến các biện pháp nâng cao chất lượng dịch vụ.

2.2.2 Phân tích về đối tượng khách hàng của VNPT:

Lĩnh vực Viễn thông công nghệ thông tin có đối tượng khách hàng đại chúng nên khá phức tạp khi nghiên cứu. Nó đòi hỏi phải chia theo từng sản phẩm riêng biệt để xác định chính xác chân dung khách hàng mục tiêu.

VNPT HP hiện nhận được sự tin tưởng sử dụng của trên 400 ngàn khách hàng, trong đó có trên 332 ngàn khách hàng cá nhân và trên 77 ngàn khách hàng doanh nghiệp.

Về khách hàng cá nhân và doanh nghiệp, VNPT Hải Phòng tiếp tục phân chia theo từng loại sản phẩm dịch vụ để xây dựng cách chính sách, cũng như quy trình cung cấp sản phẩm dịch vụ cho phù hợp nâng cao trải nghiệm khách hàng.

2.2.3 *Đánh giá thực trạng Trải nghiệm khách hàng tại VNPT*

2.2.3.1 *Hệ thống quản lý Trải nghiệm khách hàng tại VNPT*

Nhận thức được tầm quan trọng của Trải nghiệm khách hàng đến kết quả kinh doanh, những năm qua, chiến lược nền tảng của VNPT luôn hướng đến mục tiêu “mang lại trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng”. VNPT nói chung và VNPT Hải Phòng nói riêng đã đầu tư rất nhiều vào việc xây dựng Bộ tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ, cải thiện hình ảnh cơ sở vật chất, chủ động tìm hiểu và ghi nhận phản hồi khách hàng cũng như đào tạo cho nhân viên trên toàn hệ thống. Đồng thời đã triển khai mạnh mẽ các chương trình 5S, Lean & 6 Sigma và chấm điểm chất lượng dịch vụ, đưa ra nhiều sản phẩm dịch vụ mới nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao và đa dạng của khách hàng, từ đó góp phần nâng cao trải nghiệm của khách hàng.

Những việc đó đã bắt đầu mang lại nhiều kết quả tích cực. Qua việc chấm điểm chất lượng dịch vụ, hoạt động triển khai 5S, Lean & 6 Sigma, sắp xếp văn phòng hay tác phong ăn mặc của CBNV ở các điểm giao dịch đã được cải thiện đáng kể. Hình ảnh các văn phòng, điểm giao dịch của VNPT Hải Phòng đã sạch sẽ, tươm tất hơn trước đây rất nhiều. Đặc biệt, độ nhận diện thương hiệu của VNPT đã không ngừng tăng lên. Theo Brand Finance (công ty tư vấn định giá thương hiệu hàng đầu thế giới) công bố năm 2019, VNPT là thương hiệu có giá trị đứng thứ 2 tại Việt Nam, Giá trị thương hiệu của VNPT năm 2019 là 1,683 tỷ USD, tăng 25% so với năm 2017 là 1,339 tỷ USD.

Top 10 thương hiệu giá trị nhất Việt Nam năm 2019



TOP 10 THƯƠNG HIỆU	XẾP HẠNG	GIÁ TRỊ (triệu USD)	2019	2018
Viettel	1	4.316	4.316	2.801
VNPT	2	1.683	1.683	1.339
Vinamilk	3	1.613	1.613	1.897
VinHomes	4	1.269	1.269	1.182
Sabeco	5	1.225	1.225	947
Mobifone	6	708	708	622
Vietinbank	7	625	625	381
Vinaphone	8	553	553	512
BIDV	9	450	450	304
Petrolimex	10	447	447	Không có trong top 50

Nguồn: Brand Finance
<https://infographics.vn>

Tuy nhiên, bên cạnh những điểm tích cực thì VNPT vẫn còn nhiều thách thức cần vượt qua. **Thách thức lớn nhất chính là việc chất lượng dịch vụ của VNPT còn chưa ổn định, còn nhiều khu vực chất lượng còn chưa cạnh tranh được với các nhà mạng khác.** Theo báo cáo của Deloitte và phản ánh của khách hàng, vẫn còn tình trạng nhiều giao dịch viên khi điểm chạm chưa gọi tên khách hàng, ít nở nụ cười khi tiếp xúc khách hàng, ăn quà vặt, nói chuyện riêng, thậm chí có thái độ lạnh lùng, thờ ơ với khách hàng... Những việc này đã đem lại những trải nghiệm không tốt cho khách hàng, đi ngược lại định hướng của doanh nghiệp. Tuy nhận thức được vai trò quan trọng của Trải nghiệm khách hàng trong kinh doanh, nhưng việc nâng cao hay hoàn thiện lĩnh vực này không hề dễ. Ngay cả trên thế giới cũng không có quá nhiều doanh nghiệp áp dụng thành công hoàn toàn và hoàn thiện chiến lược này bởi Trải nghiệm khách hàng đòi hỏi sự đầu tư mạnh mẽ và đồng bộ của doanh nghiệp về tất cả mọi mặt.

Năm 2016, với định hướng đặt chất lượng lên hàng đầu, VNPT đã phát triển hạ tầng mạng lưới với tốc độ nhanh hơn rất nhiều lần so với trước đây. Gần 11.000 trạm 3G mới và 1.000 trạm 2G mới được đưa vào hoạt động, nâng tổng số trạm 2G/3G trên toàn quốc của VNPT lên con số trên 54.000 trạm. Mạng di động tại các thành phố lớn được tối ưu hóa, giúp cải thiện đáng kể các chỉ tiêu chính về chất lượng mạng so với năm 2015 như: Số lượng điểm đen giảm gần một nửa, tỷ lệ mất liên lạc của các BTS giảm từ 50 - 70%... Đây chính là một trong những lý do chính khiến VNPT gia tăng được thị phần thuê bao di động trong năm 2016. Năm 2016, số lượng thuê bao di động của VinaPhone chiếm gần 24% tổng thuê bao di động của Việt Nam, tăng 2,35% so với cuối năm 2015.

Năm 2017, VNPT đã đặt mục tiêu trở thành nhà mạng đem lại trải nghiệm dịch vụ tốt nhất cho khách hàng ở cả ba yếu tố: tiên phong cung cấp các dịch vụ mới, chất lượng dịch vụ tốt nhất, chăm sóc khách hàng tốt nhất, bên cạnh việc tiếp tục tăng cường mở rộng vùng phủ sóng dịch vụ, cải thiện các chỉ số về chất lượng mạng.

Năm 2018, VNPT đã xây dựng và ban hành Bộ chỉ tiêu trải nghiệm khách hàng; Tổ chức xây dựng hệ thống CEM - Customer Experience Management để quản lý, đánh giá chất lượng các điểm chạm.

Kể từ năm 2017, VNPT đã và đang bắt đầu triển khai xây dựng chiến lược phát triển trải nghiệm với mục tiêu dẫn đầu thị trường trong nước.

Tuy nhiên tất cả chỉ đang ở giai đoạn bắt đầu. Hiện tại, VNPT vẫn áp dụng một số kênh đánh giá chất lượng dịch vụ và bộ tiêu chuẩn chấm điểm chất lượng dịch vụ quen thuộc, không có nhiều đột phá hay mới lạ so với các đối thủ khác trên thị trường cùng ngành.

VNPT cũng đang triển khai cải thiện, nâng cấp nhỏ lẻ một vài dự án hoặc một vài sản phẩm dịch vụ nên kết quả chưa thể hiện rõ và chưa tạo được ấn tượng mạnh cho khách hàng, cũng như chưa tạo được sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh.

Theo báo cáo của Cục Viễn thông, trong nhiều năm liền, tổng thị phần của 3 doanh nghiệp lớn nhất ngành viễn thông là Viettel, VNPT, MobiFone luôn chiếm trên 90%, năm 2019 tăng cao nhất, lên tới 96,2%, các doanh nghiệp còn lại chỉ chiếm 3,8% thị phần. Cụ thể:

- VNPT: Tổng doanh thu năm 2019 đạt 167.983 tỷ đồng, bằng 101% kế hoạch, tăng 2,7% so với thực hiện năm 2018. Lợi nhuận đạt 7.100 tỷ đồng. Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên vốn chủ sở hữu đạt 10,9% (ROE 2018 đạt 6,9%). Năng suất lao động theo doanh thu trung bình đạt 1,521 tỷ/người.
- Mobifone: Tổng doanh thu đạt gần 36.000 tỷ đồng (tương đương tổng doanh thu 2018). Lợi nhuận trước thuế của ước đạt 6.078 tỷ đồng. Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên vốn chủ sở hữu (ROE) năm 2019 đạt ở mức cao, ước đạt 23,9%. Năng suất lao động bình quân mỗi cán bộ, công nhân viên MobiFone đạt gần 9 tỷ đồng/người/năm
- Viettel: Tổng doanh thu năm 2019 đạt hơn 251.000 tỷ đồng, tăng trưởng 7,5% so với 2018 (chiếm 50% doanh thu toàn ngành viễn thông). Lợi nhuận đạt hơn 39.000 tỷ đồng. (năm 2018, đạt doanh thu hợp nhất 233.828 tỷ đồng. Lợi nhuận trước thuế đạt 37.310 tỷ đồng. ROE của 22%).

Qua các số liệu về tài chính, chúng ta có thể thấy kết quả kinh doanh của VNPT so với các đối thủ cạnh tranh cùng ngành có phần kém hiệu quả. Do đó để có thể đuổi kịp và cạnh tranh tốt với các đối thủ của mình VNPT sẽ phải nỗ lực hơn rất nhiều kể từ năm 2020. Đặc biệt là đối với ngành Viễn thông công nghệ thông tin, việc tạo ra được những lợi điểm để cạnh tranh, tạo sự khác biệt về công nghệ, sản phẩm hay giá là vô cùng khó khăn. Nên hơn lúc nào hết, với VNPT việc xây dựng và nâng cao trải nghiệm khách hàng là việc vô cùng quan trọng và cấp thiết.

Sau đây, tác giả sẽ phân tích những điểm mạnh điểm yếu trong thực trạng Quản lý Trải nghiệm khách hàng tại VNPT dựa trên kết quả thực tế của doanh nghiệp trong năm 2018 và 2019 vừa qua.

VNPT bắt đầu chú trọng xây dựng Trải nghiệm khách hàng từ năm 2017, sau khi đơn vị đã ổn định cơ cấu tổ chức và bộ máy lãnh đạo mới. Năm 2017, Tổng công ty VNPT VNP ban hành quy trình phục vụ khách hàng tại điểm giao dịch tại quyết định 391/QĐ-VNPT VNP-KHCN và ban hành bộ tiêu chí đánh giá chất lượng phục vụ của hệ thống điểm giao dịch, giao dịch viên, điểm bán lẻ của Tổng công ty tại quyết định 588/QĐ-VNPT VNP- CL; Năm 2018, Tập đoàn VNPT ban hành Bộ chỉ tiêu trải nghiệm khách hàng cá nhân tại quyết định 352/QĐ-VNPT-CLG (Có phụ lục kèm theo).

Tại quy trình phục vụ khách hàng tại điểm giao dịch và Bộ tiêu chí đánh giá, Tổng công ty VNPT VNP quy định các tiêu chuẩn và cách thức đánh giá hệ thống điểm giao dịch và chất lượng phục vụ, Tổng công ty thực hiện việc theo dõi đánh giá qua 3 kênh:

+ Thực hiện giám sát chất lượng GDV qua Outbound từ tổng đài hỗ trợ khách hàng miễn

+ Thực hiện giám sát chất lượng GDV qua sms từ tổng đài 9191 đến các số điện thoại của khách hàng vừa thực hiện giao dịch.

+ Giám sát qua hệ thống camera trong và ngoài 24/7 tại hệ thống các điểm giao dịch.

Bộ chỉ tiêu trải nghiệm khách hàng cá nhân được ban hành kèm theo quyết định 352/QĐ-VNPT-CLG, mới chỉ gồm bộ chỉ tiêu cho 02 dịch vụ: di động và fiber. Ở cả 02 dịch vụ này hành trình trải nghiệm đều được chia làm 03 giai đoạn: - Với dịch vụ di động: Giai đoạn mua hàng, gồm 5 điểm chạm; Giai đoạn sử dụng, gồm 7 điểm chạm và Giai đoạn chia sẻ, gồm 4 điểm chạm.

- Với dịch vụ băng rộng cố định: Giai đoạn mua hàng, gồm 5 điểm chạm; Giai đoạn sử dụng, gồm 6 điểm chạm và Giai đoạn chia sẻ, gồm 4 điểm chạm.

Ở tất cả các điểm chạm, để đánh giá mức độ trải nghiệm của khách hàng, Tập đoàn đã xây dựng các chỉ tiêu cụ thể. Với dịch vụ di động bao gồm: 44 chỉ tiêu, với 15 chỉ tiêu liên quan trực tiếp tới trải nghiệm khách hàng; Với dịch vụ băng rộng cố định bao gồm: 34 chỉ tiêu, chỉ với 09 chỉ tiêu liên quan trực tiếp đến trải nghiệm khách hàng. Tuy nhiên ở các chỉ tiêu liên quan đến trải nghiệm chúng ta lại thấy, các chỉ tiêu này được xây dựng chưa thật sự phù hợp: Đó là việc ghi nhận đánh giá không được thực hiện ngay tại thời điểm phát sinh điểm chạm; Số mẫu đánh giá thường rất nhỏ và sau thời điểm điểm chạm lâu (thường là vài ngày); Câu hỏi khảo sát rất khó mang lại câu trả lời chính xác và cuối cùng là thang điểm sử dụng là thang từ 1-6 với mức độ tốt là từ 4-6, nên dễ thu được kết quả cao.

Ngoài ra việc đo lường và đánh giá các chỉ tiêu này đang được giao cho nhiều đơn vị thực hiện với quy định tần suất đánh giá tối thiểu theo tháng, quý hoặc năm. Nên kết quả của việc đánh giá phần lớn phục vụ công tác chấn chỉnh, hậu kiểm mà không giúp cho việc kịp thời hỗ trợ, nâng cao chất lượng phục vụ, chất lượng trải nghiệm của khách hàng.

Như vậy qua lý thuyết về trải nghiệm khách hàng, qua phân tích về bộ chỉ tiêu trải nghiệm khách hàng cá nhân hiện đã được ban hành, chúng ta thấy bộ chỉ tiêu này đang được xây dựng dựa trên các chỉ tiêu kiểm soát chất lượng cung cấp dịch vụ mà VNPT đang áp dụng. Nó chưa thật phù hợp với quan điểm của CEM, vì không lấy khách hàng làm trung tâm, nó không phản ánh và đánh giá được thay đổi trong cảm nhận của khách hàng về doanh nghiệp, về chất lượng điểm chạm.

Các chỉ tiêu chủ yếu mang tính thống kê, kiểm soát quy trình, kiểm soát các chỉ tiêu kỹ thuật, chỉ tiêu đáp ứng của hệ thống. Từ các kết quả thống kê này, VNPT có thể điều chỉnh nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng. Chưa phải nâng cao chất lượng trải nghiệm khách hàng.

Để làm rõ hơn phân tích đánh giá trên, chúng ta sẽ xem xét cụ thể một số chỉ tiêu của bộ chỉ tiêu trải nghiệm:

1. Điểm chạm quan sát:

- Chỉ tiêu 1- khả năng lựa chọn đối với dịch vụ: Chỉ đánh giá trên tập khách hàng đã lựa chọn và đang sử dụng dịch vụ nên kết quả gần như 100% hài lòng. Kết quả không có giá trị cho việc cải thiện nâng cao khả năng lựa chọn của khách hàng đang tìm kiếm, khách hàng đã không lựa chọn và đặc biệt là khách hàng chưa xác định được nhu cầu sử dụng dịch vụ.
- Chỉ tiêu 2 - về thương hiệu: Đơn vị đang đánh giá theo chủ quan là thị phần lớn hơn là thương hiệu mạnh hơn? Đối với dv Fiber, VNPT là nhà cung cấp dịch vụ đầu tiên ở VN; VNPT đã và đang luôn chiếm thị phần khổng lồ. Tuy nhiên trong những năm gần đây tốc độ phát triển dịch vụ này của VNPT kém hơn so với đối thủ cạnh tranh. Trong vòng 1 năm qua đối thủ phát triển được trên 36k, VNPT chỉ phát triển thêm được 11k (thị phần của VNPT giảm 5% và đối thủ thì ngược lại tăng 5%). Với kết quả phát triển kém, nhưng theo chỉ tiêu đề ra VNPT chỉ cần có thị phần lớn hơn 43,6% là đã tự đánh giá dv của mình là dv có thương hiệu mạnh? Tuy nhiên với kết quả phát triển như hiện nay, chúng ta có thể thấy dịch vụ Fiber của VNPT hiện đang không phải là dịch vụ được khách hàng tìm kiếm và lựa chọn nhiều tại thời điểm hiện tại và như vậy khi VNPT bằng lòng với chỉ tiêu đánh giá này VNPT sẽ mất khách hàng, không phát triển được khách hàng mới và chắc chắn sẽ mất dần thị phần.

2. Đối với điểm chạm tìm kiếm và phản hồi:

- Chỉ tiêu 3- độ phủ kênh bán không phải là chỉ tiêu đánh giá đúng về nhu cầu tìm kiếm của khách hàng và càng không phải là chỉ tiêu phản ánh mức độ trải nghiệm của khách hàng ở điểm chạm này. Với sự phát triển của công nghệ, hiện nay mới sản phẩm, dịch vụ đều có thể được dễ dàng tìm kiếm, đánh giá, lựa chọn qua mạng, qua điện thoại,... Tuy nhiên trong bộ chỉ tiêu trải nghiệm chưa thấy VNPT đưa ra các chỉ tiêu để đánh giá sự dễ dàng trong tìm kiếm thông tin, mua sắm thông qua các tiện ích công nghệ.

- Chỉ tiêu 4- đánh giá về thuộc tính X của hệ thống điểm giao dịch: VNPT lại chỉ khảo sát trên tập khách hàng đang sử dụng dịch vụ và không trực tiếp tại thời điểm giao dịch. Do đó sẽ không có được những phản ánh của khách hàng không hài lòng về thuộc tính X và dẫn đến các giao dịch ko thành công; còn đối với khách hàng được khảo sát sau thời điểm giao dịch trong vòng 7 ngày thì mọi phản hồi sẽ không còn chính xác đôi khi chỉ là cho ý kiến cho xong. Ngoài ra, tại chỉ tiêu này VNPT đang xây dựng nội dung câu hỏi khá rộng đánh giá cả về vị trí tiện lợi, biển hiệu dễ nhận diện và thái độ phục vụ trong cùng một điểm và lại sử dụng thang điểm từ 1-6 và mức tốt cho thang điểm từ 4-6. Do đó qua kết quả khảo sát khó chính xác và dễ đạt được mức độ tốt. Hiện nay tại VNPT Hải Phòng, theo số liệu đánh giá quý 1/2020: 28/28 điểm giao dịch đều đạt mức độ tốt.

Ngoài các các điểm chạm ví dụ trên, trong bộ chỉ tiêu còn nhiều chỉ tiêu ở các điểm chạm khác cũng chưa thật sự phản ánh đúng trải nghiệm của khách hàng, cũng như có những chỉ tiêu phản ánh được trải nghiệm khách hàng thì chỉ tiêu đánh giá lại được xây dựng chưa tốt dẫn đến kết quả đánh giá không chính xác và dễ hài lòng với kết quả đạt được. Điều này sẽ làm cho đơn vị lãng phí nguồn lực, dễ bằng lòng với bản thân mình và không nâng cao được trải nghiệm khách hàng.

2.2.3.2 Kết quả đo lường Trải nghiệm khách hàng tại VNPT

1. Kết quả tại VNPT Hải Phòng quý IV/2019:

Mã tiêu chí	Nội dung đánh giá	Tỷ lệ lỗi
TC0044	Khu vực gầm bàn không gọn gàng, ngăn nắp, để đồ dùng cá nhân, dây điện chưa được bó gọn gàng	5.86%
TC0046	Hồ sơ sắp xếp chưa gọn gàng, ngay ngắn trong tủ, để dưới chân bàn, trên mặt bàn/quầy giao dịch trong tầm mắt của KH, trên case máy tính, nóc tủ, nóc kết sắt	3.12%
TC0043	Đồ đồ dùng cá nhân, đồ dùng không cần thiết (túi xách, đồ ăn...) trên mặt bàn/ghế ngồi. Văn phòng phẩm sắp xếp chưa gọn gàng	3.08%
TC0059	Nhân viên không đeo thẻ tên/bảng tên	2.75%
TC0037	Tờ rơi/biểu chưa đúng quy định	2.35%

Bảng 2. 2 Năm lỗi phổ biến trong chương trình 5S

Nguồn: Báo cáo nội bộ VNPT HP.

Tiêu chí	Nội dung lỗi	Tỷ lệ lỗi
5.2.2	Nhân viên giao dịch không sử dụng từ "vui lòng" khi yêu cầu KH trong quá trình giao dịch.	13.68%
5.4.1	Nhân viên giao dịch không hỏi KH có nhu cầu nào khác nữa không khi kết thúc giao dịch.	12.19%
5.2.5	Nhân viên giao dịch không gọi tên KH tối thiểu 2 lần trong suốt quá trình giao dịch.	12.18%
5.3.3	Nhân viên giao dịch không chủ động cung cấp thông tin sản phẩm.	11.19%
5.4.2	Nhân viên giao dịch không chào và cảm ơn KH khi kết thúc giao dịch	6.94%

Bảng 2. 3 Năm lỗi phổ biến trong chương trình Khách hàng bí mật

Nguồn: Báo cáo nội bộ VNPT HP

Tiêu chí	Nội dung	Tỷ lệ lỗi
CMR005	Không để đồ cá nhân, đồ dùng không cần thiết (túi xách, khung ảnh, ly nước, chai nước ...) và đồ ăn thức uống; Văn phòng phẩm được sắp xếp gọn gàng, ngăn nắp; DVKH không được phép để điện thoại trên mặt bàn.	22.02%
CMR008	- Mặc đúng đồng phục do VNPT cấp - Trường hợp chưa cấp phát đồng phục: + Nữ: Mặc áo sơ mi trắng có cổ; áo vest sẫm màu (mùa đông); chân váy hoặc quần âu sẫm màu. + Nam: Mặc quần âu sẫm màu; áo sơ mi trắng có cổ; áo vest sẫm màu (mùa đông). + Sơ vin áo trong quần/chân váy. + Khoảng cách từ đầu gối đến điểm cuối cùng của chân váy tối đa không quá 5cm). + Nhân viên nữ mang thai cần mặc đồng phục theo quy định hoặc áo/váy dài qua đầu gối, đảm bảo, trang nhã, đúng quy định của trang phục công sở. - Trang phục sạch sẽ, không nhăn nhúm.	19.47%
CMR006	Ghế tại khu vực làm việc sắp xếp gọn, không gây cản trở lối đi, khi ra khỏi chỗ phải xếp lại cho ngay ngắn; Không được treo áo, để những đồ vật không cần thiết trên ghế ngồi.	11.60%
CMR002	Sắp xếp gọn gàng, ngay ngắn, không để cong vênh, không để khay trống	6.09%
CMR009 CMR010	Nam/Nữ: Đi giày sẫm màu Tuyệt đối không mang dép lê, dép xỏ ngón, giày thể thao. Thẻ tên đeo ngay ngắn trước ngực (không đeo dưới thắt lưng quần), vừa tầm mắt để khách hàng tiện quan sát; Bảng tên (nếu có) đeo ngay ngắn trước ngực phải. Không để tóc, khăn ... che khuất thẻ; Nhân viên mới, nhân viên học việc/thử việc phải có thẻ học việc/thử việc.	5.69%

Bảng 2. 4 Năm lỗi phổ biến trong chương trình Camera

Nguồn: Báo cáo nội bộ VNPT HP

2. Kết quả trên toàn VNPT quý IV/2019:

STT	Mục tiêu	Chỉ tiêu và kết quả thực hiện	
		Dự kiến Quý IV.2019	Thực hiện Quý IV.2019
1	Chi tiêu 1 – Tỷ lệ khách hàng hài lòng về mức độ đáp ứng nhu cầu của các sản phẩm dịch vụ của VNPT	80%	90%
2	Chi tiêu 2 – Tỷ lệ khách hàng của VNPT so với tổng số khách hàng của các nhà cung cấp khác	42%	50%
3	Chi tiêu 3 – Độ phủ kênh bán hàng	100%	100%
4	Chi tiêu 4 – Tỷ lệ khách hàng đánh giá tốt về thuộc tính X của hệ thống điểm giao dịch	80%	90%
5	Chi tiêu 5 – Tỷ lệ cuộc gọi hỗ trợ khách hàng đạt chuẩn	95%	98%
6	Chi tiêu 6 – Tỷ lệ khách hàng hài lòng với công tác tư vấn và cung cấp thông tin của hệ thống tổng đài	95%	97%
7	Chi tiêu 7 – Tỷ lệ yêu cầu dịch vụ của khách hàng không được đáp ứng	5%	3%
8	Chi tiêu 8 – Tỷ trọng khách hàng phát triển mới	KP1: 3% KP2: 30%	KP1: 2,5% KP2: 45%
9	Chi tiêu 9 – Tỷ lệ khách hàng hài lòng với công tác thiết lập dịch vụ của đội ngũ công nhân kỹ thuật viễn thông	80%	90%
10	Chi tiêu 10 – Độ trễ trung bình trong việc thiết lập dịch vụ so với yêu cầu của khách hàng (hoặc theo quy trình).	4h	3,6h
11	Chi tiêu 11 – Thời gian trung bình thiết lập dịch vụ	48h	46h
12	Chi tiêu 12 – Tỷ lệ thiết lập dịch vụ đúng thời gian yêu cầu của khách hàng	90%	92%
13	Chi tiêu 13 – Tỷ lệ thiết lập dịch vụ đúng thời gian quy định	95% HP: 98%	94% HP: 99,76%
14	Chi tiêu 14 – Độ khả dụng dịch vụ	99,9%	99,92%
15	Chi tiêu 15 – Tỷ lệ đăng nhập hệ thống thành công	98%	98%

16	<i>Chi tiêu 16 – Tốc độ tải dữ liệu trung bình</i>	$Pd=0,9P_{dmax}$ $Pu=0,9P_{umax}$	$Pd=0,9P_{dmax}$ $Pu=0,93P_{umax}$
17	<i>Chi tiêu 17 – Tỷ lệ khách hàng hài lòng về thuộc tính X của dịch vụ BRCĐ</i>	80%	95%
18	<i>Chi tiêu 18 – Tỷ lệ cuộc gọi đến tổng đài hỗ trợ khách hàng được kết nối thành công</i>	95%	98%
19	<i>Chi tiêu 19 – Tỷ lệ báo hỏng của khách hàng bị lặp lại trong 24h</i>	10%	7%
20	<i>Chi tiêu 20 – Tỷ lệ yêu cầu phải chuyển mức hỗ trợ trực tiếp</i>	10%	60%
21	<i>Chi tiêu 21 – Tỷ lệ khách hàng hài lòng với nhân viên kỹ thuật khi xử lý sự cố</i>	80%	90%
22	<i>Chi tiêu 22 – Tỷ lệ khách hàng hài lòng với Tổng đài CSKH của VNPT trong khâu hỗ trợ khách hàng giải quyết sự cố.</i>	80%	93%
23	<i>Chi tiêu 23- Tỷ lệ báo hỏng được xử lý đạt yêu cầu về thời gian</i>	95%	97%
24	<i>Chi tiêu 24 – Tỷ lệ báo hỏng trên tổng số thuê bao</i>	8%	5%
25	<i>Chi tiêu 25 – Tỷ lệ giải quyết khiếu nại đúng hạn</i>	91%	98%
26	<i>Chi tiêu 26 – Số lượng khiếu nại trên tổng số thuê bao</i>	0,5%	0,75%
27	<i>Chi tiêu 27 – Tỷ lệ khách hàng hiện tại đánh giá thông báo cước của VNPT minh bạch(rõ ràng, dễ hiểu)</i>	80%	90%
28	<i>Chi tiêu 28 – Tỷ lệ hóa đơn cước phát hành sai</i>	0,1%	0,03
29	<i>Chi tiêu 29 – Tỷ lệ giải quyết khiếu nại cước đúng hạn</i>	91%	97%
30	<i>Chi tiêu 30 – Tỷ lệ khách hàng hiện hữu hài lòng về giá trị sử dụng hàng tháng</i>	80%	89%
31	<i>Chi tiêu 31 – Tỷ lệ khách hàng hiện hữu tiếp tục gia hạn các gói thanh toán cước trước</i>	70%	78%
32	<i>Chi tiêu 32 – Tỷ lệ khách hàng sẵn sàng giới thiệu VNPT bằng trải</i>	20%	18%

	<i>nghiệm tổng thể</i>		
33	<i>Chi tiêu 33 – Tỷ lệ khách hàng hiện hữu có nguy cơ rời mạng</i>	4%	4%
34	<i>Chi tiêu 34 – Tỷ lệ khách hàng hiện hữu rời mạng</i>	2%	2%

Bảng 2. 5 Kết quả đánh giá chất lượng trải nghiệm khách hàng Fiber

Nguồn: Tổng công ty VNPT Vinaphone

Như vậy, đánh giá chất lượng trải nghiệm theo bộ tiêu chí của VNPT, về cơ bản, hầu hết các mức chỉ tiêu được đề ra để nâng cao trải nghiệm khách hàng đều đạt hoặc cao hơn mức chỉ tiêu đã dự kiến theo kế hoạch.

Tuy nhiên với VNPT Hải Phòng, qua kết quả theo dõi của các chương trình 5S (Bảng 2.2), khách hàng bí mật (Bảng 2.3) và Camera (Bảng 2.4), ta thấy những lỗi phổ biến khiến các đơn vị bị mất điểm trong các chương trình giám sát còn khá nhiều như: Khu vực gầm bàn, bàn làm việc chưa ngăn nắp, hồ sơ, đồ dùng cá nhân không gọn gàng, nhân viên không đeo băng tên. Ở chương trình KHBM vẫn còn việc nhân viên không sử dụng từ "vui lòng" khi yêu cầu khách hàng trong quá trình giao dịch, không hỏi khách hàng có nhu cầu nào khác nữa không khi kết thúc giao dịch, không gọi tên khách hàng tối thiểu 2 lần trong suốt quá trình giao dịch, không chủ động cung cấp thông tin sản phẩm, không chào và cảm ơn khi kết thúc giao dịch.

Dễ thấy, các lỗi trên đều bắt nguồn từ ý thức của mỗi CBNV. Mặc dù VNPT Hải Phòng đã có nhiều quy trình đánh giá, chấm điểm, cũng như các chương trình truyền thông, đào tạo về CLDV, song vẫn có nhiều cá nhân chưa thực hiện tốt từ những điều cơ bản như tác phong, cách ăn mặc, sắp xếp đồ đạc cá nhân.

Còn đối với VNPT nói chung, mặc dù các chỉ tiêu trải nghiệm đặt ra đều được đánh giá hoàn thành tốt. Nhưng chúng ta có thể nhận thấy các chỉ tiêu này đã phần đều là các chỉ tiêu thuần túy tính kỹ thuật, đo đếm thành công trên hệ thống. Chúng chưa thật sự đánh giá được sự cảm nhận của khách hàng về VNPT ở từng điểm trạm. Đó đó có nhiều chỉ tiêu mặc dù đạt được kết quả cao nhưng chúng ta gần như không nhận thấy được chất lượng trải nghiệm khách hàng được nâng lên.

Như vậy chúng ta có thể thấy, VNPT mới triển khai bộ chỉ tiêu trải nghiệm nên số liệu thống kê chưa có nhiều để phân tích đánh giá quá trình, tuy

nhiên các chỉ tiêu phần lớn theo thống kê, đánh giá đều đạt và vượt chỉ tiêu đề ra. Nhưng kết quả kinh doanh thì ngược lại có chiều hướng sụt giảm, trong khi cơ sở hạ tầng không ngừng được đầu tư phát triển, mở rộng không thua kém các đối thủ; Đặc biệt còn có những chỉ tiêu kỹ thuật hệ thống vượt trội hơn là lợi thế cạnh tranh về mặt kỹ thuật.

2.2.3.2 Đánh giá tổng quát về Trải nghiệm khách hàng tại VNPT Hải Phòng:

a Cơ sở vật chất

Đóng vai trò quan trọng trong việc tạo lập ấn tượng tốt đẹp đầu tiên nơi khách hàng về hình ảnh của Doanh nghiệp và là cơ sở hình thành nên một môi trường hữu hình đảm bảo cung cấp chất lượng dịch vụ tốt và hiệu quả.

Hiện nay VNPT Hải Phòng có mạng lưới gồm 28 điểm giao dịch chính thức của đơn vị, 30 đại lý và hàng ngàn điểm bán lẻ. Do sớm ý thức được tầm quan trọng trong việc tạo ấn tượng về hình ảnh của doanh nghiệp nên tất cả các điểm giao dịch, đại lý, điểm bán đều đã được đầu tư và trang bị đảm bảo đúng các quy định.

Theo đánh giá quý 1/2020 của Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng: 28/28 điểm giao dịch và 30/30 đại lý đều đạt chuẩn; Các điểm bán lẻ đều được cung cấp và trang bị đầy đủ các công cụ, ấn phẩm theo quy định.

b Con người

Yếu tố con người có sức ảnh hưởng chủ yếu đến chất lượng dịch vụ Doanh nghiệp. Một khi các nguồn lực khác có sự tương đồng thì nhân lực sẽ tạo nên sự khác biệt và lợi thế cạnh tranh cho mỗi Doanh nghiệp.

Đội ngũ nhân viên của VNPT có ưu thế trẻ, năng động và nhiệt tình trong công tác phục vụ khách hàng. Ban lãnh đạo chú trọng đầu tư về ngoại hình, trang phục vừa đồng bộ theo chuẩn mực mới của toàn hệ thống, vừa tạo được nét thanh lịch, trẻ trung, dễ gây thiện cảm cho khách hàng khi đến giao dịch, thể hiện qua phong cách giao tiếp, ứng xử chuyên nghiệp, văn minh trong công việc.

Hiện nay, một đội ngũ nhân viên có năng lực, đủ trình độ để có thể thực hiện công tác tư vấn, bán đa sản phẩm cho khách hàng là nhu cầu cần thiết của mỗi Doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng đã tiến hành tổ chức nhiều lớp học đào tạo chuyên môn, luân chuyển cán bộ giữa các phòng ban để nhân viên có thể nắm bắt nghiệp vụ lẫn nhau, đồng thời nâng cao trình độ bản thân.

Tuy nhiên vẫn còn tình trạng nhiều CBNV chưa nhận thức đúng đắn về

vai trò của CLDV tại Doanh nghiệp nên theo kết quả Doanh nghiệp công bố năm 2017 vẫn còn nhiều vi phạm như: không chào KH, không đeo thẻ nhân viên, không chủ động tư vấn khách hàng.... (Theo số liệu đánh giá của các chương trình: 5S; Hidden camera và KHBM).

Tuy đã triển khai đánh giá CLDV nhiều năm nay nhưng Ban lãnh đạo một số đơn vị vẫn chưa thực sự quan tâm và sát sao chỉ đạo nâng cao CLDV tại đơn vị mình. Nhiều đơn vị còn cả nể trong việc đánh giá CBNV khi họ gặp các lỗi lặp đi lặp lại trong nhiều kỳ đánh giá.

Một doanh nghiệp muốn có chất lượng dịch vụ tốt, muốn xây dựng Trải nghiệm khách hàng hoàn hảo, một trong những yếu tố tiên quyết đầu tiên phải quan tâm là con người. Bởi dù máy móc, công nghệ, cơ sở vật chất có hiện đại đến đâu cũng không thể thay thế được con người bởi chỉ con người với trái tim và tình cảm chân thành mới mang lại trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng. Muốn vậy, trước hết phải xây dựng tư duy đúng đắn về chất lượng dịch vụ cho CBNV. Hiện nay, ở VNPT Hải Phòng, đây vẫn còn là điểm yếu khi đa phần CBNV chưa nhận thức được tầm quan trọng của chất lượng dịch vụ, của trải nghiệm khách hàng biểu hiện ở việc còn chưa thực hiện tốt ngay cả những bộ tiêu chuẩn khá đơn giản và cơ bản mà Doanh nghiệp ban hành, nhất là ở những bộ phận không có tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

c. Đánh giá chung

Nhìn chung hiện nay VNPT Hải Phòng cũng như đa số các Doanh nghiệp khác tại Việt Nam chưa hình thành được Trải nghiệm khách hàng rõ nét mà mới chỉ chú trọng đến một số khâu của Chất lượng dịch vụ. Ngay cả với một số dịch vụ VNPT đã xây dựng các chỉ tiêu trải nghiệm khách hàng thì các tiêu chí đánh giá và cách đánh giá cũng chưa thực sự phù hợp, phần lớn vẫn chỉ nhằm đưa ra các đánh giá chủ quản của đơn vị về chất lượng sản phẩm, cũng như dịch vụ mà mình cung cấp.

Doanh nghiệp còn nhiều điểm yếu trong hành trình của khách hàng như: Trước - Trong và Sau bán hàng. Trong đó những kênh điểm chạm và điểm điểm chạm hiện nay của VNPT chưa thực sự tốt, ví dụ hệ thống website:VNPT.com.vn tìm kiếm thông tin khó khăn, khó thao tác...Các kênh điểm chạm tại các điểm giao dịch và đại lý vẫn còn tình trạng bảo vệ không niềm nở, nhân viên chưa phục vụ đúng các tiêu chuẩn mà Doanh nghiệp yêu cầu.. Những điều đó vô hình chung làm hành trình trải nghiệm của khách hàng chưa tốt. Bên cạnh đó còn nhiều “điểm rò rỉ” mà chúng ta phải nghiên cứu, bổ sung và vẽ bản đồ hành trình khách hàng một cách chi tiết để khắc phục ngay.

Ngoài ra, các kênh đo lường, đánh giá CX của VNPT, VNPT Hải Phòng mới chỉ chấm CLDV thông qua 3 kênh cơ bản là: 5S, Khách hàng bí mật, Camera. Những thông số này chưa bao quát và chưa thể hiện được thông tin về Trải nghiệm của khách hàng.

Tóm lại, VNPT hiện vẫn dựa trên các chỉ tiêu thống kê về các tiêu chí trải nghiệm đã đề ra trong bộ chỉ tiêu trải nghiệm và thực hiện điều chỉnh nâng cao chỉ tiêu này hàng quý. Việc đánh giá chỉ tiêu vẫn chỉ dựa trên các mẫu khảo sát quá nhỏ, việc tiến hành khảo sát luôn sau thời điểm xảy ra điểm chạm đối với tập khách hàng hiện tại, nên mức độ chính xác không cao. Ngoài ra mặc dù đạt được các chỉ tiêu đạt ra, nhưng những chỉ tiêu này không phản ánh được nhận thức của khách hàng, không phản ánh được mức độ thỏa mãn và như vậy không phản ánh được kết quả trải nghiệm.

Trong kế hoạch hành động nâng cao trải nghiệm, đơn vị vẫn tiếp tục duy trì theo dõi, đánh giá các chỉ tiêu cũ và đẩy mạnh đào tạo, nâng cao chất lượng các bộ phận có giao dịch trực tiếp với khách hàng. Đẩy mạnh đóng gói, xây dựng các chính sách cước để gia tăng các lựa chọn cho khách hàng. Đây là các việc làm thường xuyên để nâng cao chất lượng dịch vụ. Đơn vị chưa thực sự quan tâm đến cảm nhận của khách hàng tại từng điểm chạm, chưa có giải pháp thu thập phản ứng và có quy trình, biện pháp để giải quyết đáp ứng kịp thời các trải nghiệm không tốt; chưa có biện pháp giải pháp để khuyến khích, tạo hiệu ứng với các trải nghiệm tích cực.

Hiện tại đơn vị cũng đã lựa chọn và tổ chức xây dựng hệ thống quản lý trải nghiệm khách hàng CEM với 3 mục tiêu chính:

- a) Xây dựng công cụ phần mềm lõi đáp ứng các chức năng về quản lý trải nghiệm khách hàng.
- b) Triển khai và tích hợp số liệu để quản lý các KPI quan trọng cần được ưu tiên đánh giá ngay.
- c) Nâng cấp mở rộng chức năng/ tiện ích quản lý và số lượng KPI đáp ứng các thay đổi trong công tác quản lý trải nghiệm khách hàng của VNPT.

Với mục tiêu nền tảng nâng cao trải nghiệm khách hàng, đơn vị cũng cho thấy mình đang đi đúng hướng trong dòng chảy của thị trường. Ban lãnh đạo cũng đã đặt ra chiến lược Nâng cao trải nghiệm khách hàng từ năm 2018. Tuy nhiên, VNPT chưa áp dụng được tốt các chỉ số đo lường Trải nghiệm khách hàng mà thế giới đang áp dụng như NPS, CES hay CSAT, cũng như chưa áp dụng các công cụ quản lý CX như: CEM, CRM.

Để phát huy lợi thế về hạ tầng cơ sở kỹ thuật, công nghệ, cũng như phát huy tốt lợi thế về nguồn lực nhân sự trình độ cao, mặc dù VNPT đã có chiến lược và định hướng đúng đắn trong việc phải xây dựng và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Tuy nhiên để có thể phát huy tốt các lợi điểm, cũng như để dựa và nền tảng của các lợi điểm cơ sở hạ tầng và con người tốt, VNPT nói chung và VNPT Hải Phòng nói riêng cần phải đẩy nhanh hơn nữa quá trình xây dựng và hình thành lợi thế cạnh tranh bền vững bằng cách cung cấp trải nghiệm khách hàng tốt nhất cho khách hàng.

CHƯƠNG III

ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG TẠI VNPT VÀ VNPT HẢI PHÒNG

3.1. Định hướng phát triển của Doanh nghiệp

Với đích ngắm là thương hiệu 4.0, VNPT tập trung vào trải nghiệm khách hàng, lấy khách hàng làm trung tâm, thông qua ứng dụng các nền tảng công nghệ.

Để từng bước chuẩn bị tốt cho tiến trình đạt tới mục tiêu, trong năm 2019 VNPT đã thực hiện:

- **Hoàn thiện hạ tầng mạng 3G, 4G:** phát triển được hơn 9.000 trạm 3G, 4G, nâng tổng số thiết bị toàn mạng lên hơn 83.000 trạm các loại, mở rộng vùng phủ sóng di động 3G/4G lên 96% theo quy mô dân số và 91% theo diện tích. Cùng với đó, VNPT đã đưa vào khai thác điểm đường truyền Internet quốc tế mới tới Hồng Kông - trung tâm dữ liệu lớn nhất khu vực. Đường truyền này giúp VNPT tiết kiệm thời gian điều chỉnh định tuyến và cân tải lưu lượng cũng như thời gian tối ưu lưu lượng cho khách hàng, do đó chất lượng dịch vụ (QoS - Quality of Service) cho khách hàng luôn được đảm bảo.

- Mở rộng biên mạng quốc tế nằm trong lộ trình đảm bảo quy hoạch về phát triển hạ tầng viễn thông băng rộng đến năm 2020 của VNPT nhằm đảm bảo ít nhất 60% người dùng internet băng rộng sẽ được tiếp cận đường truyền tối thiểu 25 Mbps. Hiện VNPT đang sở hữu cơ sở hạ tầng mạng lưới viễn thông hiện đại, rộng khắp, kết nối trực tiếp với hơn 240 quốc gia và trung tâm kinh tế, tài chính khu vực trên toàn thế giới.

- VNPT cũng là đơn vị duy nhất sở hữu mạng thông tin vệ tinh tại Việt Nam. Tổng dung lượng Internet quốc tế của VNPT đạt trên 4.000 Gbps và sẽ tiếp tục được nâng lên trong thời gian tới. Mạng truyền dẫn liên tỉnh của VNPT lớn và mạnh nhất Việt Nam với tổng dung lượng trên 24.000 Gbps. Hệ thống cáp quang được đưa tới tận nhà thuê bao (băng thông 10-1000 Mbps) đã triển khai tại 63 tỉnh thành, phủ sóng tới 96% số xã trên cả nước.

- Cùng với viễn thông, Internet, hạ tầng CNTT được nâng cao năng lực, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh, Hạ tầng ảo hóa được tăng năng lực lên 1,7 lần đáp ứng các dự án CNTT trọng điểm như: Cổng dịch vụ công quốc gia;

Trục liên thông dữ liệu của Chính phủ; Khách hàng trong các lĩnh vực chính phủ điện tử, y tế, giáo dục, du lịch...

Trong năm 2019, VNPT lần lượt được công nhận là đơn vị có "Tốc độ internet số một Việt Nam" và "Tốc độ 3G/4G số một Việt Nam". Đánh giá trên được Speedtest (tổ chức đo kiểm hàng đầu thế giới) đưa ra từ trải nghiệm của hơn 5 triệu người dùng Internet tại Việt Nam trong năm 2019.

Riêng tại địa bàn Hải Phòng, VNPT Hải Phòng với hạ tầng luôn luôn được VNPT ưu tiên đầu tư sớm, đồng bộ, đáp ứng 100% vùng phủ.

Nhận thức rõ thấu hiểu khách hàng trong thời đại số sẽ là chìa khóa mang lại sự gắn kết giữa khách hàng và thương hiệu; người dùng thời đại 4.0 có hành vi và tư duy đa dạng, sống dựa trên internet và hành vi đa phần đều trên môi trường online.

Từ triết lý đó, VNPT đã phát triển hệ sinh thái ứng dụng trên môi trường số đa dạng, từ app self-care My VNPT giúp khách hàng có thể tra cứu thông tin, đăng ký sản phẩm tùy biến theo nhu cầu sử dụng nhờ ứng dụng công nghệ AI, đến các ứng dụng chăm sóc khách hàng như VinaPhone Plus giúp mang đến những ưu đãi hấp dẫn trên nền tảng số.

Để đáp ứng nhu cầu trải nghiệm nội dung số của người dùng Việt ngày một gia tăng, cuối năm 2019, VNPT hợp tác với đế chế giải trí lớn nhất thế giới Walt Disney để cung cấp kho nội dung số hấp dẫn như Frozen, Marvel hay Star Wars, bao gồm các trò chơi, truyện điện tử, hình nền. Trong hợp tác này, VNPT đóng vai trò cung cấp nền tảng, xây dựng hệ thống cơ sở hạ tầng số.

Tập đoàn đang dần hình thành một hệ sinh thái số; trong đó lấy người dùng làm trung tâm. Sản phẩm và hệ sinh thái của VNPT sẽ xoay quanh trải nghiệm và hành trình số của khách hàng. Đây cũng chính là chiếc chìa khóa để vị trí của VNPT luôn ở trong tâm trí người dùng tại Việt Nam.

3.2. Giải pháp nâng cao Trải nghiệm khách hàng tại VNPT

3.2.1. Chiến lược nâng cao Trải nghiệm khách hàng tại VNPT giai đoạn từ 2020-2022

3.2.1.1 Xác định mục tiêu tổng thể

Năm	Mục tiêu
-----	----------

2020	A1: Rà soát, xây dựng nền móng cho hoạt động quản lý Trải nghiệm khách hàng (CX). A2: Xử lý các điểm tồn đọng qua các dự án cải tiến CX A3: Quản lý lòng trung thành khách hàng thông qua cơ chế đo lường và kiểm soát CSAT, NPS, CES
2021	B1: Đo lường chỉ số CXI thuần thực bằng cách áp dụng CXM Maturity Model hoặc các chỉ số tương tự tại VNPT. B2: Nâng cao chất lượng CX cho khách hàng theo từng phân khúc
2022	C1: Hệ thống dự báo doanh thu và nhóm khách hàng chuẩn bị rời bỏ thông qua quản lý CX bằng công cụ phần mềm C2: Nuôi dưỡng văn hóa ứng xử “Khách hàng là trọng tâm”.

Bảng 3. 1 Bảng kế hoạch, mục tiêu nâng cao trải nghiệm giai đoạn 2020-2022

3.2.1.2. Xác định các giai đoạn thực hiện:

Giai đoạn 1: Xác định yêu cầu (1 tháng)

Giai đoạn 2: Thiết kế và khảo sát (2 tháng)

Giai đoạn 3: Phân tích và giải pháp (1 tháng)

Giai đoạn 4: Hành động và kiểm soát (2 tháng)

3.2.2. Giải pháp cải tiến CX, nâng cao chất lượng CX

3.2.2.1. Xây dựng nền móng cho hoạt động quản lý Trải nghiệm khách hàng thông qua một loạt các dự án cải tiến

a. Cải tiến cơ sở vật chất

Với mục đích tối ưu hóa sự thuận tiện cho khách hàng khi đến giao dịch tại Doanh nghiệp, VNPT cần lên kế hoạch nâng cấp cơ sở vật chất. Theo đó, những phòng giao dịch cần phải luôn chỉnh trang, bổ sung phù hợp với quy hoạch dân cư. Đặc biệt về hệ thống cơ sở hạ tầng cần bổ sung, nâng cấp đảm bảo sự thông suốt, ổn định của hệ thống đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

Tổ chức, bố trí mặt bằng giao dịch khoa học, đồng bộ tại tất cả các địa điểm để mang lại cho khách hàng cảm nhận thoải mái, dễ tiếp cận và trải nghiệm các dịch vụ. Các điểm giao dịch phải có bảng chỉ dẫn, kết hợp trang bị những tiện ích mang đến sự thoải mái cho khách hàng như ghế ngồi chờ, máy nước nóng lạnh, trà và cafe, tivi, máy đánh giày tự động, kệ sách báo... Các kệ trưng bày, bươm quảng cáo sản phẩm dịch vụ phải có hướng dẫn để bố trí gọn gàng, ngăn nắp có trang trí hoa đẹp mắt. Cần bố trí cán bộ quản lý điểm

giao dịch có khả năng quan sát, điều hành: không để khách hàng phải đợi chờ lâu, không để khách hàng ngồi không khi chờ giao dịch....

Tất cả những động thái nâng cấp này nhằm giúp khách hàng ấn tượng và thiện cảm với VNPT ngay từ cái nhìn đầu tiên khi đặt chân đến điểm giao dịch.

b. Cải tiến chất lượng nguồn nhân lực

Có thể thấy dù VNPT đang sở hữu đội ngũ CBNV trẻ, có trình độ chuyên môn tốt nhưng ý thức về CLDV lại chưa cao. Có rất nhiều nguyên nhân từ khách quan cho đến chủ quan như tâm lý, cảm xúc cá nhân nhưng sâu xa hơn chính là các nhân viên này chưa có tư duy đúng đắn trong dịch vụ khách hàng.

Nhiều nhân viên chỉ có suy nghĩ hoàn thành công việc theo đúng yêu cầu, thậm chí họ còn không nhận thức được sứ mệnh phục vụ khách hàng hết mình ngay cả khi là một nhân viên bán hàng, chăm sóc khách hàng. Thái độ thờ ơ, vô cảm xuất phát từ việc thụ động trong công việc, chưa có sự định hướng rõ ràng, giám sát từ các cấp quản lý.

Một thương hiệu muốn tồn tại, phát triển trên thị trường là do khách hàng quyết định. Sản phẩm của một công ty cũng được định vị một phần chính từ chất lượng dịch vụ. Và những nhân viên tương tác trực tiếp với khách hàng chính là những “đại sứ thương hiệu” bởi hình ảnh của thương hiệu đó đều thể hiện qua từng lời ăn tiếng nói của họ. Bất kể doanh nghiệp có sản phẩm tốt, đầu tư quảng cáo, truyền thông nhiều tiền, hấp dẫn đến đâu nhưng một khi khách hàng không hài lòng thì họ cũng sẽ bỏ đi.

Do vậy, cần phải giúp nhân viên nhìn nhận đúng tầm quan trọng của chất lượng dịch vụ khách hàng đối với sự phát triển của doanh nghiệp và sự nghiệp của chính họ. Để làm được điều đó, mỗi quản lý cần phải truyền thông, đào tạo cho những cấp dưới trực tiếp của mình để họ có tư duy đồng bộ, đúng đắn về dịch vụ và cách ứng xử với khách hàng. Khi tư duy thay đổi, thái độ thay đổi thì hành động sẽ thay đổi.

Để thay đổi tư duy đòi hỏi người quản lý trực tiếp phải giúp tập thể đồng lòng trong việc thực hiện mục tiêu chung “mang lại trải nghiệm tuyệt vời nhất cho khách hàng”. Mỗi đơn vị phải nỗ lực phổ biến hằng ngày, hằng tuần qua các cuộc họp để CBNV luôn xem việc duy trì CLDV là nhiệm vụ sống còn, là thói quen, là hơi thở trong bất cứ việc gì. Đặc biệt, phải hướng cho mọi người thực hiện việc phục vụ khách hàng một cách thật tâm, không phải để đối phó hay chám điểm. Nói cách khác là giúp CBNV thấm nhuần tư duy phục vụ khách hàng vào trong tâm khảm.

• *Các biện pháp cụ thể đề xuất như sau:*

- Xây dựng văn hóa làm việc “tất cả vì khách hàng” và có phần thưởng xứng đáng với những cá nhân có thành tích nổi bật trong công tác đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng.

- Linh hoạt thời gian giao dịch để phù hợp với thời gian làm việc của các doanh nghiệp trên địa bàn để khách hàng có thể thuận tiện hơn trong các giao dịch với Doanh nghiệp.

- Kết hợp đào tạo các kỹ năng cho nhân viên để nâng cao sự hài lòng khách hàng vào chương trình của khóa huấn luyện. Đặc biệt là kỹ năng tư vấn cũng như xử lý và giải quyết các tình huống khiếu nại của khách hàng.

- Thường xuyên đưa ra chương trình đào tạo nhân viên cho phù hợp với thực tiễn, đảm bảo đầu vào phù hợp công việc được giao. Đối với nhân viên mới thì bắt buộc phải được đào tạo ngay khi tuyển dụng.

- Tuyển dụng các nhân viên đủ trình độ để đảm bảo chất lượng làm việc hiệu quả nhất.

- Quan tâm đến các chính sách đãi ngộ, quyền lợi của nhân viên để họ hài lòng khi làm việc, tạo động lực gia tăng chất lượng phục vụ khách hàng và nuôi dưỡng tinh thần làm việc hăng say và ý thức nâng cao trình độ của nhân viên.

- Cần có kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ thuật làm việc cho nhân viên theo hướng chuyên sâu và áp dụng thành thạo công nghệ hiện đại, kết hợp cập nhật những dịch vụ tiện ích mới.

- Tăng cường sự giúp đỡ nhau giữa các đồng nghiệp, các đơn vị, phòng ban với nhau.

c. Cải tiến, đầu tư vào công nghệ

Đầu tư vào công nghệ là bước đi quan trọng hàng đầu để tạo nền móng cho việc nâng cao trải nghiệm khách hàng.

- Cải tiến, tối ưu hóa, áp dụng công nghệ cao cho dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp. Chú trọng đến chất lượng dịch vụ tốt, ổn định, đúng cam kết và độ bảo mật an toàn cao.

- Đơn giản hoá thủ tục giao dịch, tự động hóa thao tác thực hiện để giảm thiểu thời gian giao dịch

- Xây dựng quy trình xử lý nghiệp vụ nhất quán, thông suốt để rút ngắn thời gian chờ đợi của khách hàng

- Tăng cường và tối ưu hệ thống đường dây nóng để phục vụ khách hàng nhanh chóng và mọi lúc mọi nơi.

- Áp dụng các công nghệ hiện đại như Big Data (Dữ liệu lớn) hay AI (trí tuệ nhân tạo)...vào quản lý khách hàng nhằm hiểu nhanh, phục vụ nhanh và phục vụ đúng nhu cầu của khách hàng.

3.2.2.2. Ban hành Bộ tiêu chuẩn Chất lượng dịch vụ mới

Trước đây, bộ tiêu chuẩn CLDV của VNPT khá đơn giản, chỉ là check list những yêu cầu đánh giá theo từng kênh. Do vậy cần làm mới bộ tiêu chuẩn với những yêu cầu chi tiết và siết chặt hơn về con người và cơ sở vật chất.

Tác giả xin đề xuất bản tóm tắt Bộ tiêu chuẩn mẫu cho Khách hàng như sau:

a. *Mục đích Bộ tiêu chuẩn:* Nhằm tiêu chuẩn hóa chất lượng cung cấp dịch vụ và chăm sóc khách hàng tại các Phòng Giao dịch; các điểm kinh doanh của VNPT.

b. *Phạm vi áp dụng BTC:* Áp dụng cho các cá nhân/bộ phận thuộc Doanh nghiệp/Khối phòng/ Ban có liên quan tới việc thực hiện Bộ tiêu chuẩn Chất lượng dịch vụ. (Toàn bộ cán bộ nhân viên, bao gồm: thực tập sinh, nhân viên thời vụ; nhân viên thử việc, nhân viên chính thức làm việc tại các bộ phận của VNPT.

c. *Lý do xây dựng thay thế Bộ quy trình phục vụ từ tháng 04/2017 và Bộ tiêu chí đánh giá từ 09/2015, để:*

- Tách bạch riêng tiêu chuẩn dành cho khách hàng cá nhân và bộ tiêu chuẩn dành cho Khách hàng doanh nghiệp, chuyên môn hóa tiêu chuẩn để thuận lợi cho việc áp dụng và công tác đánh giá.

- Bộ tiêu chuẩn 2017 chưa cụ thể, chi tiết cho từng hạng mục. Bộ tiêu chuẩn 2017 bản chất là checklist đánh giá cho từng hạng mục, không phải nội dung tiêu chuẩn chi tiết.

- Bộ tiêu chí đánh giá 2015: các tiêu chí đánh giá về con người chưa tập trung sâu và chi tiết vào kiến thức, nghiệp vụ, kỹ năng xử lý mà phần lớn các tiêu chí mang tính chung chung mới chỉ tập trung vào các tiêu chuẩn về tác phong, câu nói mẫu và hình thức bên ngoài.

d. *Các thay đổi so với Bộ tiêu chuẩn đánh giá 2015:*

+ Hiện nay: đánh giá đang được thực hiện sau các điểm chạm nhiều ngày.

+ Năm 2020: Kiến nghị đánh giá phải được thực hiện ngay sau thời điểm

kết thúc giao dịch, để khách hàng có thể đưa ra các cảm nhận ngay sau điểm chạm, đảm bảo chính xác cảm nhận của khách hàng, cũng như doanh nghiệp có thể có những phản ứng kịp thời để điều chỉnh ngay các cảm nhận không tốt của khách hàng, cũng như có thể khuyến khích khách hàng chia sẻ các cảm nhận tích cực.

Ngoài ra, việc đánh giá định kỳ các chỉ tiêu trải nghiệm cần phải thường xuyên hơn và sau mỗi chu kỳ đánh giá cần phải có những giải pháp khắc phục, nâng cao trải nghiệm của khách hàng. Tránh việc đánh giá chỉ để phục vụ trả lương và khen thưởng.

e. Nội dung chi tiết BTC

Tại VNPT, tiêu chuẩn Chất lượng dịch vụ Khách hàng phải bao gồm 02 cấu phần: Con người và Cơ sở vật chất cụ thể như sau:

Nội dung	Mô tả
Con người	Sản phẩm dịch vụ của VNPT được cung cấp trực tiếp/gián tiếp tới khách hàng thông qua CBNV của VNPT. Vì vậy mỗi CBNV của VNPT cần đảm bảo thực hiện tốt các yêu cầu sau: <ul style="list-style-type: none"> - Diện mạo ưa nhìn và chuẩn mực; - Thái độ niềm nở, ân cần và lịch sự; - Tác phong làm việc chuyên nghiệp; - Kiến thức nghiệp vụ tốt và đầy đủ; - Kỹ năng xử lý tình huống khéo léo, tinh tế.
Cơ sở vật chất	Các yêu cầu về không gian, hình ảnh nơi làm việc của đơn vị được đánh giá nhằm đảm bảo sự trải nghiệm tốt nhất về môi trường làm việc chuyên nghiệp và đầy đủ tiện nghi cho khách hàng đến giao dịch, bao gồm: <ul style="list-style-type: none"> - Đúng chuẩn Cơ sở vật chất; - Đảm bảo sự sàng lọc; - Sắp xếp ngăn nắp, khoa học; - Sạch sẽ mọi nơi; - Duy trì và cải tiến chuẩn mực không gian phục vụ khách hàng

Bảng 3. 2 Tóm tắt Bộ tiêu chuẩn mới

Theo đó, sẽ bổ sung thêm các kênh đánh giá và sẽ có 6 kênh đánh giá tại

VNPT, bao gồm:

a) *Đánh giá cơ sở vật chất 5S*: là hình thức đánh giá trực tiếp chất lượng dịch vụ về điều kiện cơ sở vật chất, không gian thực hiện giao dịch và tác phong diện mạo của cán bộ nhân viên tại các đơn vị kinh doanh

b) *Chương trình Ngày 5S*: là ngày toàn thể các cán bộ nhân viên tại các đơn vị kinh doanh cùng nhau sắp xếp, sàng lọc, làm sạch sẽ điểm giao dịch và thực

hiện tự đánh giá các tiêu chuẩn chất lượng theo MB01, từ đó khắc phục những điểm chưa đạt để nâng cao CLDV tại đơn vị.

c) *Chương trình Khách hàng bí mật*: là hình thức đánh giá chất lượng một cách khách quan sự tuân thủ của cán bộ nhân viên về thái độ, hành vi giao tiếp, kỹ năng, kiến thức và cách xử lý tình huống theo qui định tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ bằng cách cử những “khách hàng bí mật” (mystery shoppers) đóng vai khách hàng đến các đơn vị kinh doanh để tìm hiểu, đánh giá và từ đó giúp nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

d) *Đánh giá CLDV qua Camera*: là hình thức đánh giá chất lượng các cán bộ nhân viên về tác phong diện mạo, thời gian giao dịch và ý thức thực hiện 5S tại khu vực làm việc của các đơn vị kinh doanh qua hệ thống camera.

e) *Đánh giá kiến thức nghiệp vụ (Test Nghiệp vụ)*: là hình thức đánh giá chất lượng của cán bộ nhân viên về kiến thức chuyên môn nghiệp vụ và kiến thức chất lượng dịch vụ.

f) *Đánh giá CLDV qua Voice of Customer (VOC)*: là hình thức đánh giá chất lượng được thực hiện bằng một trong những phương pháp: Quan sát hành vi khách hàng, Phòng vấn trực tiếp, Khảo sát nhu cầu/ phản hồi của khách hàng qua Bảng hỏi, Tổ chức ngày hội khách hàng ... và các hình thức khác.

3.2.2.3. Giải pháp tối ưu trải nghiệm: Trước, trong và sau bán hàng

Thiết lập một cuộc hành trình khách hàng cơ bản:

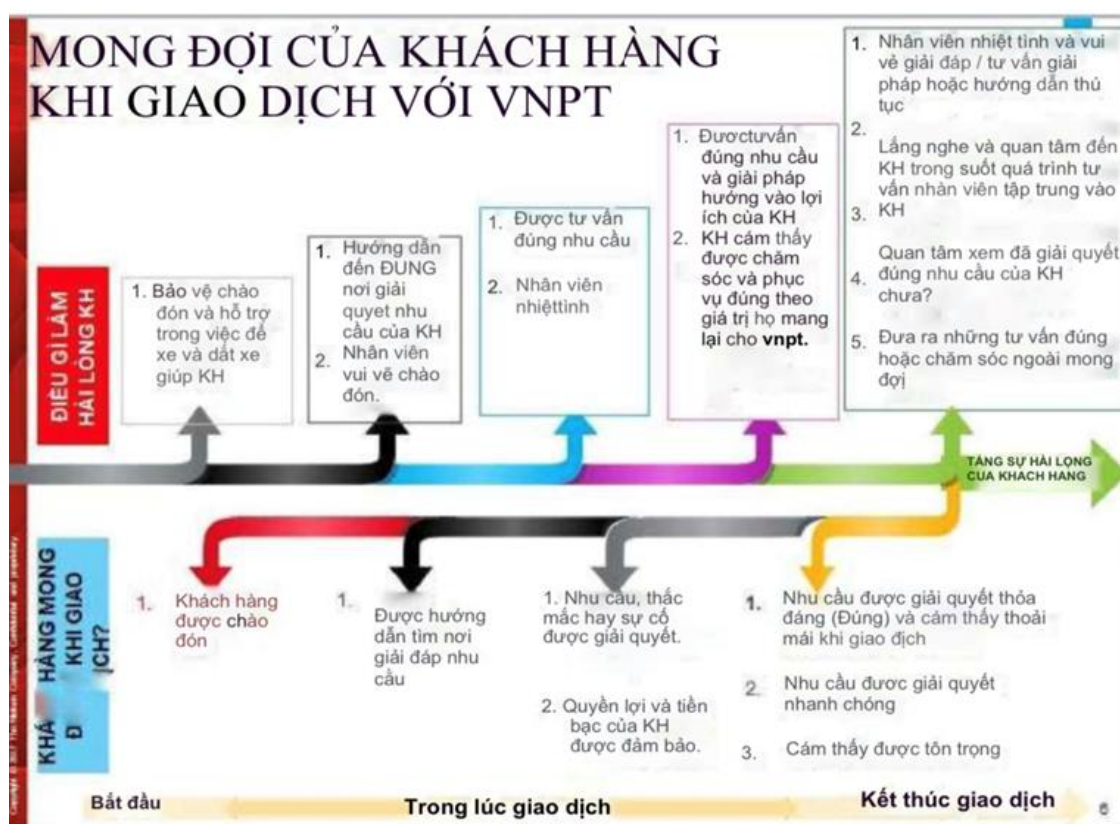
- Khách hàng tương tác trên mạng xã hội và biết về sự tồn tại của VNPT - mạng xã hội.
- Người dùng đang tìm kiếm thông tin về sản phẩm trên Google và thấy website của VNPT ở vị trí đầu tiên trên trang đầu trong kết quả tìm kiếm - *SEO*
- Người dùng tham khảo thông tin trên website và đăng ký form nhận tài liệu, thông tin sản phẩm - *nội dung trên site*
- Người dùng liên hệ với bộ phận chăm sóc bán hàng hoặc sales một hoặc

hai lần và muốn đăng ký dùng thử - liệu cả hai đội có được đào tạo để khuyến khích khách hàng đưa ra quyết định?

- Người dùng trở thành khách hàng trả phí - *Email marketing là một lựa chọn tuyệt vời để kết nối và xây dựng mối quan hệ lâu dài*
- Khách hàng dùng sử dụng dịch vụ - *cần xác định lý do*
- Cố gắng thuyết phục khách hàng ở lại với một đề nghị hấp dẫn hơn - *tiếp thị qua email hoặc mạng xã hội.*

Khi bản đồ hành trình khách hàng đã được chi tiết hóa - dù mức độ cơ bản và đơn giản đến đâu, cũng có thể cung cấp cho chúng ta một vài điểm điểm chạm quan trọng để cải thiện trải nghiệm khách hàng.

Đặc biệt, để tối ưu hóa Trải nghiệm khách hàng, tác giả kiến nghị VNPT xác định các điểm mong đợi của khách hàng, những điều làm tăng sự hài lòng của khách hàng và các yếu tố nguy cơ khiến khách hàng rời bỏ. Nắm chắc những điểm này sẽ góp phần giúp Doanh nghiệp xây dựng được một bản đồ trải nghiệm khách hàng hoàn hảo:



*Hình 3. 1 Các điểm mong đợi của khách hàng khi giao dịch tại VNPT
Xác định những điều làm tăng sự hài lòng của khách hàng khi giao dịch*

tại VNPT:

Tạo niềm tin	Thỏa mãn nhu cầu	Tạo sự thuận tiện và chủ động	Cảm thấy thoải mái	Tận hưởng sự quan tâm và quyền lợi
<i>(Đảm bảo được sự tin tưởng và tính an toàn)</i>	<i>(Giải quyết được đúng nhu cầu khách hàng)</i>	<i>(Khách hàng chủ động trong giao dịch và tìm được giải pháp do VNPT cung cấp)</i>	<i>(Doanh nghiệp luôn sẵn sàng phục vụ và sẵn sàng sóc chu đáo)</i>	<i>(Chủ động chăm sóc theo nhu cầu khách hàng)</i>
Bảo mật thông tin	Giải quyết được đúng nhu cầu	Giao dịch nhanh chóng, đúng tiến độ KH cần & chính xác	Thái độ SẴN SÓC KH: chào đón, niềm nở tạo cảm giác dễ chịu, thoải mái	Quan tâm đến KH, linh động giải quyết về thời gian & tư vấn hồ sơ phù hợp với tình huống của KH
Làm đúng những cam kết ban đầu	Giải pháp hướng vào lợi ích của KH Giao dịch nhanh	Giải quyết khiếu nại, sự cố nhanh và thỏa đáng (qua tổng đài/ tại điểm giao dịch)	Nhân viên nhiệt tình & luôn SẴN SÀNG đáp ứng các nhu cầu của KH	Chủ động nhắc nhở & chuẩn bị: để giải quyết nhanh và tránh sai sót cho NH
Không có thiệt hại về tiền - giao dịch đúng	Thể hiện sự tôn trọng đối với KH	Sự chuyên nghiệp, tập trung vào công việc của nhân viên & nghiệp vụ vững	Hỏi thăm, rót nước và điều phối giao dịch để tránh KH không phải chờ	KH cảm thấy được chăm sóc theo giá trị họ đang mang lại cho KH
Không có dấu hiệu lừa gạt làm ảnh hưởng đến lợi ích của KH khi giao dịch	Thuận tiện trong giao dịch (dễ dàng rút tiền tại ATM, giao dịch online không bị treo; hệ thống không bị treo khi xử lý hồ sơ)	KH chủ động được về thời gian: nằm được thời gian hoàn thành	Không gian bên trong rộng và có tiện nghi cho việc phục vụ KH: nước uống và ghế ngồi	Chủ động liên lạc, hỏi thăm và giới thiệu những chương trình ưu đãi

Bảng 3. 2 Điều làm tăng sự hài lòng của khách hàng khi giao dịch tại VNPT

Xác định các yếu tố nguy cơ khiến khách hàng không hài lòng và rời bỏ giao dịch tại VNPT:

5 YẾU TỐ NGUY CƠ		Quy trình
		Thái độ của nhân viên
		Nhiệm vụ của nhân viên
		Hệ thống / Chính sách chăm sóc KH
		Cơ sở vật chất

Ta có thể khái quát hóa việc tác động của 5 yếu tố trên đến lộ trình rời bỏ của khách hàng tại VNPT như sau:

CÁC YẾU TỐ NGUY CƠ LÀM KHÁCH HÀNG KHÔNG HÀI LÒNG VÀ DẪN ĐẾN RỜI BỎ VNPT



Hình 3. 2 Các nguy cơ khiến khách hàng rời bỏ

3.2.2.4. Xây dựng hệ thống đo lường và quản lý CX hoàn chỉnh

Trong thời gian tới, tác giả kiến nghị VNPT cần xây dựng các hệ thống như: Quản lý lòng trung thành khách hàng thông qua cơ chế đo lường và kiểm soát NPS, CSAT, CES...; Đo lường chỉ số CXI thuần thực bằng cách áp dụng CXM Maturity Model tại VNPT; Hệ thống dự báo doanh thu và nhóm khách hàng chuẩn bị rời bỏ thông qua quản lý CX bằng công cụ phần mềm.

Cần xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đo lường đánh giá kết quả thực hiện chủ yếu (KPI) đáng tin cậy ở tất cả các khâu công việc, đặc biệt dành trọng số tính điểm (cộng và trừ) thích đáng các chỉ tiêu thuộc về nội dung duy trì và cải tiến hệ thống chất lượng. Hệ thống này phải đảm bảo tính khách quan, công minh thông qua các công cụ chấm điểm tự động. Hệ thống thông tin phản hồi phải được đa dạng hóa bằng nhiều kênh khác nhau nhằm tạo cơ chế tự kiểm soát và kiểm soát chéo giữa các đơn vị cùng cấp, giữa cấp trên với cấp dưới và giữa khâu điểm chạm bên trong và bên ngoài.

Để đảm bảo các chỉ số này được đo lường chính xác, cần thành lập bộ phận chuyên trách làm đầu mối triển khai, duy trì và kiểm soát hệ thống quản lý chất lượng tại hội sở Doanh nghiệp với đầy đủ 3 chức năng độc lập đồng

thời thiết lập đầu mối đại diện chất lượng ở tất cả các đơn vị trong hệ thống nhằm tạo ra sự đồng bộ, phối hợp nhịp nhàng trong các hoạt động triển khai, đánh giá, cung cấp thông tin. Việc đánh giá rà soát các chỉ tiêu chất lượng phải được tiến hành hàng năm với lộ trình cải thiện chất lượng rõ ràng, công khai, minh bạch tạo thói quen chuyên nghiệp trong xử lý các hoạt động nghiệp vụ và chấp hành quy trình quy chế một cách nghiêm túc, giảm thiểu tối đa các rủi ro có thể xảy ra do lỗi tuân thủ.

Tại VNPT, cần đẩy mạnh hơn nữa vai trò của bộ phận Trải nghiệm khách hàng trong chiến lược then chốt này. Bộ phận này không chỉ phải phụ trách ban hành các tiêu chuẩn, quy định mà còn phải có trách nhiệm giám sát việc thực hiện, phối hợp truyền thông, đào tạo và chịu trách nhiệm cuối cùng về kết quả Trải nghiệm khách hàng tại VNPT.

Sau khi đo lường, VNPT cần có chế tài thưởng phạt công minh, đưa kết quả này vào KPI để CBNV có động lực nghiêm túc thực hiện đúng các quy định này.

Cần đa dạng hóa các công cụ và triết lý quản lý chất lượng ở các cấp độ khác nhau nhằm phát huy tối đa và toàn diện các khâu công việc và lĩnh vực hoạt động không để xảy ra các lỗ hổng pháp lý, an ninh và quy trình nghiệp vụ. Nên cân nhắc kỹ việc lựa chọn giải pháp CEM hay CRM để phù hợp hơn với tình hình hiện nay của doanh nghiệp.

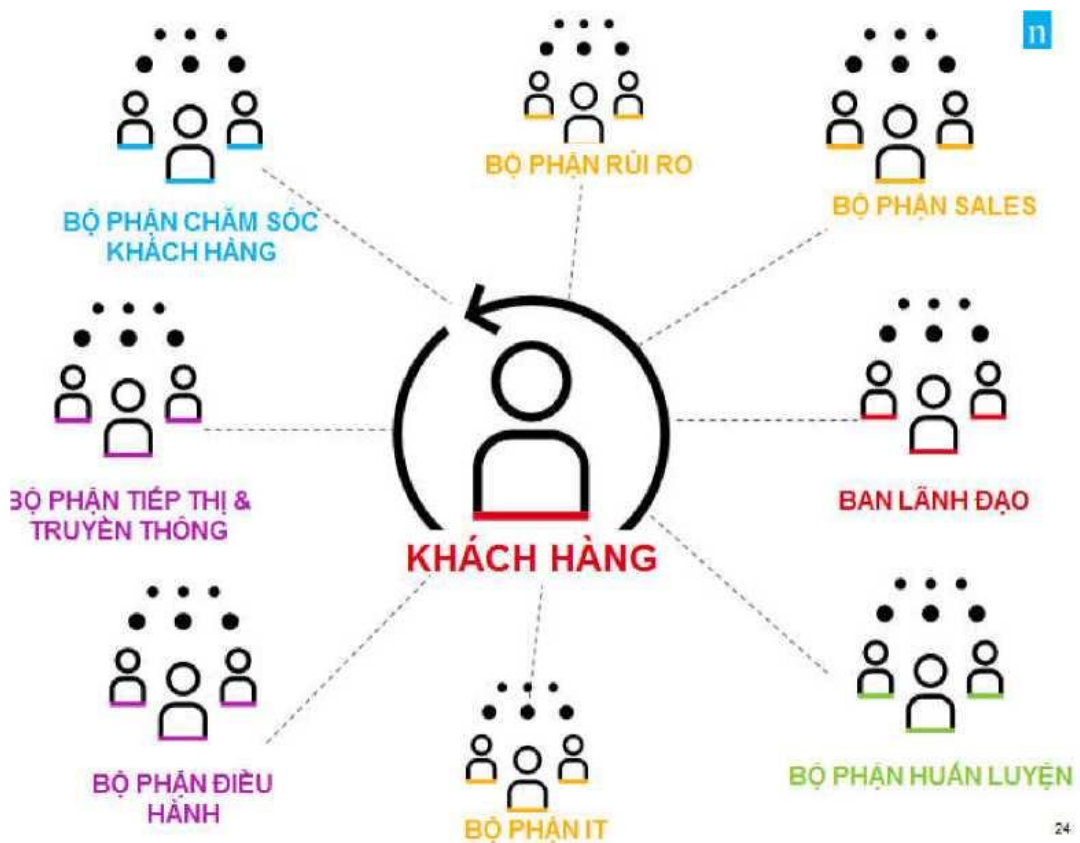
VNPT cũng cần mời đơn vị tư vấn để xây dựng chiến lược Trải nghiệm khách hàng hoàn chỉnh. Với một đơn vị tư vấn chuyên nghiệp có kinh nghiệm và hệ thống đo lường, quản lý CX hàng đầu thế giới, lại có nhiều dự án thành công với các Doanh nghiệp, VNPT sẽ tiết kiệm được nhiều thời gian “ném đá dò đường”. Tuy nhiên cũng phải cân đối chi phí cho hoạt động kinh doanh một cách hợp lý

Tóm lại, muốn nâng cao trải nghiệm khách hàng tại Doanh nghiệp, không thể thiếu hệ thống quản lý - đó phải là một hệ thống tổng hợp và bao trùm mọi khía cạnh, mọi khâu của quá trình cung cấp dịch vụ cả bên trong và bên ngoài. Thực hiện tốt công tác quản lý chất lượng với các công cụ phù hợp là điều kiện đảm bảo phần lớn sự thành công trong kinh doanh và sự phát triển bền vững trong dài hạn, tránh được những cú sốc rủi ro có thể làm tiêu tan sự nghiệp của một Doanh nghiệp.

Thực tế cho thấy, Doanh nghiệp nào triển khai và duy trì tốt hệ thống quản lý trải nghiệm Doanh nghiệp đó luôn phát triển và đứng vững ngay cả khi thị trường có những biến động xấu nhất. Ngược lại, Doanh nghiệp nào coi nhẹ

việc duy trì hệ thống quản lý và bảo đảm chất lượng sẽ gặp những biến cố bất ngờ và kết quả khó lường ngay cả trong điều kiện kinh doanh bình thường nhất. Kinh doanh trong lĩnh vực Doanh nghiệp vốn dĩ phức tạp và tiềm ẩn nhiều rủi ro. Nếu không có các công cụ quản lý hữu hiệu sẽ không làm chủ được tình hình và ứng phó thành công đưa tổ chức phát triển một cách bền vững. Các hệ thống như CEM hay CRM là một trong những công cụ đó. Đó cũng là chìa khóa nâng cao Trải nghiệm khách hàng, từ đó thúc đẩy tăng doanh thu và lợi nhuận cho Doanh nghiệp.

3.2.2.5. Tăng cường truyền thông, đào tạo, nuôi dưỡng văn hóa ứng xử “Khách hàng là trọng tâm”.



Hình 3. 3 Khách hàng là trọng tâm

Cần tăng cường đào tạo, phổ biến, truyền thông để nâng cao nhận thức về sự cần thiết và ý nghĩa của việc nâng cao trải nghiệm khách hàng vì chính quyền lợi của tổ chức, các bộ phận và cá nhân chứ không phải vì sức ép từ bên ngoài. Lãnh đạo cấp cao và trưởng các bộ phận phải là nhân tố thể hiện sự cam kết cao nhất đối với việc kiên trì duy trì và thực thi quản lý chất lượng đồng thời làm gương để lan tỏa tới các cấp bên dưới nhằm thiết lập, duy trì và cải

tiên chất lượng dịch vụ, *coi chất lượng dịch vụ là điều kiện sống còn của các Doanh nghiệp trong điều kiện cạnh tranh ngày càng khốc liệt như hiện nay.*

Cần xây dựng chương trình truyền thông mạnh mẽ về tầm quan trọng của Chất lượng dịch vụ cũng như Trải nghiệm khách hàng cho nhân viên qua nhiều kênh như: Bản tin email truyền thông, Trang tin nội bộ, Mạng xã hội nội bộ, tờ rơi... Nên có ít nhất 2 tuần một bản tin truyền thông liên quan đến chủ đề này (ví dụ: Tin tức về CLDV, những điểm tốt và không tốt trong quá trình chấm điểm thực tế tại đơn vị, phỏng vấn đơn vị là điểm sáng về CLDV, hướng dẫn cải thiện CLDV) để CBNV thấm nhuần và hiểu rõ hơn vai trò, trách nhiệm của mình trong chiến lược chung của Doanh nghiệp. Để làm được điều này, bộ phận Trải nghiệm khách hàng cần phối hợp với khối Marketing - Truyền thông của VNPT để thực hiện một cách định kỳ và hiệu quả.

Ngoài ra, bộ phận Trải nghiệm khách hàng cần phối hợp với Ban Nhân sự của Doanh nghiệp tổ chức các chương trình đào tạo offline và online cho CBNV về Chất lượng dịch vụ, Trải nghiệm khách hàng. Đặc biệt là đào tạo thực hiện tốt các Bộ tiêu chuẩn CLDV, Các quy định về đánh giá CLDV...để hướng tới một môi trường làm việc chuẩn 5* và mang lại những trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng.

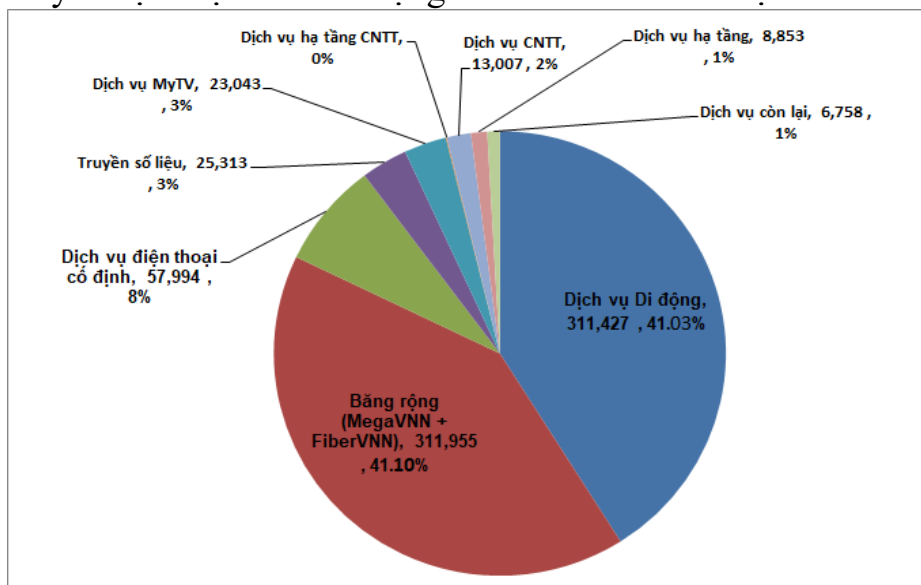
Đặc biệt chú ý, ngoài việc đo lường sự hài lòng của khách hàng bên ngoài, giải quyết khiếu nại của khách hàng, phải coi trọng các khâu chất lượng dịch vụ nội bộ. Hầu hết các Doanh nghiệp hiện nay, trong đó có VNPT, mới chỉ chú trọng đáp ứng sự hài lòng của khách hàng bên ngoài mà ít chú ý đến sự hài lòng của khách hàng nội bộ. Các cuộc khảo sát ý kiến khách quan của khách hàng bên ngoài được Doanh nghiệp thực hiện khá thường xuyên bằng nhiều kênh khác nhau. Tuy nhiên, hầu như rất ít có các cuộc khảo sát ý kiến khách quan (khảo sát khuyết danh) hoặc các chương trình khách hàng bí mật được triển khai. Vì vậy, chất lượng dịch vụ khách hàng nội bộ vẫn còn là một câu hỏi lớn, ảnh hưởng đến mục tiêu tối ưu năng suất, chất lượng và hiệu quả tổng thể. “Trong âm thì ngoài mới êm”, VNPT cần nâng cao hơn nữa chất lượng dịch vụ khách hàng nội bộ để CBNV hài lòng và sẵn sàng chung tay mang tới trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng bên ngoài.

4. Đề xuất nâng cao trải nghiệm khách hàng đối với dịch vụ Fiber:

Dịch vụ Fiber là dịch vụ truy cập Internet tân tiến nhất hiện nay. Dịch vụ này dùng đường truyền dẫn bằng cáp quang đến các địa chỉ thuê bao giúp khách hàng có thể sử dụng đa dịch vụ trên mạng viễn thông có chất lượng cao bao gồm cả dịch vụ giải trí truyền hình.

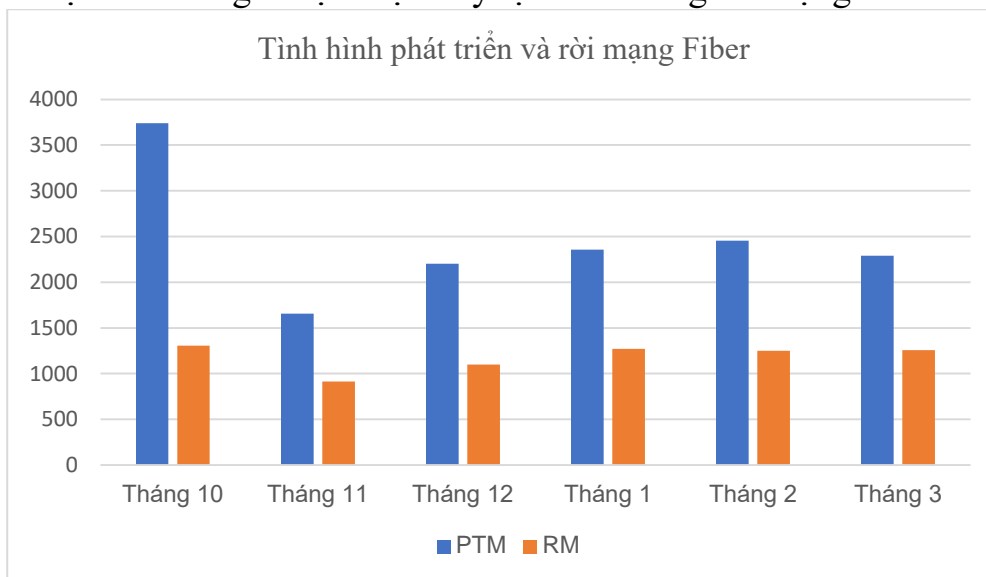
4.1. Lý do lựa chọn dịch vụ Fiber:

- Đây là dịch vụ chiếm tỉ trọng doanh thu lớn nhất tại VNPT Hải Phòng.



Hình 3. 4 Tỷ trọng doanh thu dịch vụ Fiber

- Dịch vụ Fiber luôn là dịch vụ đã và đang được ưu tiên đầu tư, phát triển.
- Dịch vụ Fiber đang là dịch vụ có tỷ lệ khách hàng rời mạng lớn.



Hình 3. 5 Tình hình phát triển và rời mạng Fiber

4.2. Hành trình trải nghiệm của khách hàng Fiber:



Hình 3. 6 Hành trình trải nghiệm của khách hàng Fiber

Dựa trên lý thuyết về trải nghiệm và thực tế trong quá trình kinh doanh dịch vụ, tác giả đề xuất xây dựng Hành trình trải nghiệm dịch vụ fiber như hình 4.3. Ở đây hành trình trải nghiệm của khách hàng Fiber được chia làm 3 giai đoạn, bao gồm 16 điểm chạm: Giai đoạn mua hàng gồm 5 điểm chạm; Giai đoạn sử dụng gồm 7 điểm chạm và Giai đoạn chia sẻ gồm 4 điểm chạm.

Qua tìm hiểu và phân tích thực tế, tác giả nhận thấy những mong muốn của khách hàng ở các giai đoạn:

1. Giai đoạn mua hàng:

- Sản phẩm, dịch vụ có thương hiệu mạnh, uy tín.
- Sản phẩm, dịch vụ được khách hàng yêu thích, hay chọn mua.
- Chương trình quảng cáo lôi cuốn, hấp dẫn, dễ nhớ, ấn tượng; quà tặng, khuyến mại.
- Nhiều lựa chọn dịch vụ phù hợp với nhu cầu; Sử dụng an toàn, bảo mật.
- Dễ dàng tiếp cận thông tin cần thiết, được hỗ trợ kịp thời.
- NV tiếp xúc KH nhiệt tình, chu đáo, chuyên nghiệp.

2. Giai đoạn sử dụng:

- Hải lòng về CLDV: Ổn định; luôn được cải thiện chất lượng; xử lý sự cố đúng hẹn, nhanh chóng.
- Được trải nghiệm thêm các dịch vụ mới cộng thêm; được tiếp tục hưởng thêm lợi ích trong khi sử dụng.
- Được lắng nghe và phản hồi ý kiến; có đầy đủ thông tin rõ ràng, minh bạch.
- Các khiếu nại được giải quyết nhanh chóng, hợp lý. Được tư vấn rõ ràng giá

cước dịch vụ khi sử dụng.

- Được chia sẻ tài chính khi có có phát sinh khác biệt.
- Khách hàng tự quản lý, theo dõi được tiến trình giải quyết các vấn đề phát sinh và có thể tự thực hiện đánh giá mức độ hài lòng khi kết thúc hỗ trợ.
- Cảm nhận rõ sự quan tâm của VNPT về vấn đề của KH.

3. Giai đoạn chia sẻ:

- Khách hàng đang được sử dụng dịch vụ tốt nhất; Có thể quản lý được việc sử dụng dịch vụ.
- Được chăm sóc, tư vấn các dịch vụ cộng thêm, giải pháp tiết kiệm chi phí hợp lý và đúng thời điểm.
- Chia sẻ cho nhiều người khác nhận được lợi ích và tránh được các trải nghiệm xấu từ trải nghiệm tốt của KH.
- Nhận được các ưu đãi, quà tặng khi giới thiệu dịch vụ cho những người khác.
- Được là khách hàng thân thiết của VNPT và được chăm sóc, tặng quà thiết thực, đa dạng.

Và qua các mong muốn của khách hàng trong các giai đoạn, tác giả nhận thấy để nâng cao trải nghiệm của khách hàng Fiber, VNPT Hải Phòng cần phải:

- Đào tạo và truyền thông để tất cả các bộ phận, công đoạn đều nhận thức rõ họ có ảnh hưởng đến trải nghiệm khách hàng. Do đó tất cả các bộ phận đều phải được huấn luyện, đào tạo, nâng cao ý thức lấy khách hàng làm trung tâm, để từ đó tạo nên danh tiếng về dịch vụ khách hàng tốt.
- Phải đo lường, thu thập, đánh giá thường xuyên phản hồi của khách hàng tại từng điểm chạm. Để từ đó phát hiện kịp thời các điểm yếu, yếu tố chưa làm hài lòng khách hàng để kịp thời có phản hồi, có biện pháp điều chỉnh nâng cao trải nghiệm.
- Phải có chính sách động viên, khích lệ kịp thời các cá nhân, bộ phận có tác động tốt đến trải nghiệm khách hàng; Có chính sách khuyến khích các đóng góp, phản hồi của khách hàng trong quá trình trải nghiệm.
- Hoàn thiện website, sử dụng nhiều kênh thông tin, tương tác khác nhau. Tạo điều kiện thuận lợi, dễ dàng cho khách hàng tiếp xúc với thông tin về doanh

nghiệp, sản phẩm, dịch vụ.

- Có hệ thống quản lý, theo dõi, phản hồi nhanh chóng các tương tác của khách hàng đáp ứng nhanh chóng các nhu cầu của khách hàng với sự nhiệt tình, chu đáo, chuyên nghiệp.

- Xây dựng hệ thống giúp khách hàng tự quản lý, theo dõi, trải nghiệm việc sử dụng dịch vụ và phản hồi về quá trình trải nghiệm làm cơ sở cho xây dựng và nâng cao chất lượng trải nghiệm khách hàng.

- Xây dựng quyền lợi cho KH thân thiết, lâu dài: khuyến mại, dịch vụ cộng thêm, lợi ích theo thời gian sử dụng; Quyền lợi cho KH giới thiệu dịch vụ, nhận xét tích cực trên mạng XH,...

- Xây dựng giải pháp đăng ký sử dụng dịch vụ, thanh toán thuận lợi, dễ dàng và trực tuyến.

Cụ thể qua quá trình theo dõi, phân tích thực tế trên hành trình trải nghiệm của khách hàng Fiber, tác giả xin đề xuất một số giải pháp cụ thể tại một số điểm chạm cần điều chỉnh để nâng cao trải nghiệm khách hàng:

1. Tại điểm chạm quan sát: Cần thiết kế thông tin về các gói sản phẩm dịch vụ theo nhóm nhu cầu, giúp khách hàng dễ dàng xác định từ nhu cầu ra gói cước dịch vụ.

2. Tại điểm chạm chọn dịch vụ: Thay đổi quy trình cho phép khách hàng được đăng ký, chuyển kinh phí lắp đặt qua nhiều kênh online, thực hiện ký và bàn giao hợp đồng với khách hàng khi bàn giao dịch vụ.

3. Tại điểm chạm nhận dịch vụ: Xây dựng công cụ cho phép khách hàng thực hiện đánh giá, phản hồi cảm nhận về giai đoạn mua hàng.

4. Tại điểm chạm sử dụng: Xây dựng công cụ cho phép khách hàng tự trải nghiệm về tốc độ, độ ổn định của đường truyền đúng với cam kết của thương hiệu.

5. Tại điểm chạm quản lý dịch vụ: Xây dựng và cung cấp gia tăng cho khách hàng các công cụ để quản lý thời gian, trang nội dung. Ví dụ tại Hải Phòng đã cung cấp miễn phí cho khách hàng dịch vụ chủ động nhấn tin khóa mở dịch vụ

6. Tại điểm chạm nhận hỗ trợ và xác minh khiếu nại: Xây dựng công cụ cho khách hàng báo hỏng, khiếu nại trực tuyến và có thể chủ động theo dõi quá trình xử lý.

7. Tại điểm chạm chia sẻ: Xây dựng các chính sách khuyến khích, động viên

khách hàng có chia sẻ hữu ích bằng quà tặng, hoặc cảm ơn khách hàng chia sẻ tại các sự kiện tri ân, ...

8. Ở tất cả các điểm chạm: Xây dựng công cụ cho phép khách hàng đánh giá trực tiếp, chia sẻ cảm nhận để đảm bảo tính chính xác và kịp thời nắm bắt. Có thể sử dụng các công cụ như social listening, chatbot để nâng cao trải nghiệm khách hàng.

9. Ngoài ra ở nhiều điểm chạm đang xây dựng nhiều chỉ tiêu không phục vụ mục đích nâng cao trải nghiệm khách hàng, gây lãng phí nguồn lực như các chỉ tiêu: Chỉ tiêu 3- độ phủ kênh bán hàng; Chỉ tiêu 5 – Tỷ lệ cuộc gọi hỗ trợ đạt chuẩn; Chỉ tiêu 18 – Tỷ lệ cuộc gọi đến tổng đài hỗ trợ được kết nối thành công;... Cũng như bộ chỉ tiêu còn nhiều chỉ tiêu được đề ra nhưng không là mục tiêu phân đầu như: chỉ tiêu 33- Tỷ lệ khách hàng hiện hữu có nguy cơ rời mạng; chỉ tiêu 34 - Tỷ lệ khách hàng hiện hữu rời mạng: các chỉ tiêu này khi đề ra đã đúng bằng với thực tế hiện tại. Và cũng tại bộ chỉ tiêu mà đơn vị đã ban hành còn có rất nhiều chỉ tiêu mà khi đạt và vượt mục tiêu, nhưng nó không thể tác động đến cảm nhận của khách hàng.

KẾT LUẬN

VNPT với chiều dài lịch sử, lớn lên cùng đất nước, từ hội nghị toàn quốc của Đảng họp tại Tân Trào, Tuyên Quang vào ngày 15/08/1945 ra Nghị Quyết “Lập Ban giao thông chuyên môn”, đó là tổ chức tiền thân của Ngành Bưu điện. Sau quá trình chuyển đổi gắn liền với các giai đoạn lịch sử, cho đến 07/04/1990, chính thức mang tên Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT). VNPT đã ghi được rất nhiều dấu ấn trong quá trình xây dựng và phát triển của Đất nước. Với mục tiêu trở thành Doanh nghiệp Viễn thông công nghệ thông tin số 1 Việt Nam, ngang tầm thế giới, VNPT chắc chắn còn rất nhiều việc phải làm đặc biệt là trong chiến lược Nâng cao Trải nghiệm khách hàng.

Thông qua kết quả khảo sát, phân tích đánh giá Trải nghiệm khách hàng tại VNPT, cho thấy công tác này đã đạt được những kết quả tích cực, phần nào đó tạo được ấn tượng tốt đẹp với khách hàng. Cụ thể, Ban lãnh đạo VNPT đã rất chú trọng đến Trải nghiệm khách hàng, đặt vấn đề này vào chiến lược phát triển trọng tâm của Doanh nghiệp. Đơn vị cũng chú trọng đo lường chất lượng dịch vụ nhằm nâng cao Trải nghiệm thông qua các chương trình đánh giá sát sao như: Khách hàng bí mật, Camera, Khảo sát khách hàng qua điện thoại, tinh thần...

Tuy nhiên theo tác giả hoạt động này vẫn còn nhiều hạn chế, mới manh nha và còn cần nhiều thời gian để hoàn thiện. Hiện nay, VNPT mới chỉ đang đo lường các chỉ số Trải nghiệm khách hàng đơn giản thông qua Bộ tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ, trong đó dùng các chương trình đánh giá quen thuộc để đo lường hai yếu tố cơ sở vật chất và con người. Những thước đo này chưa đủ để thể hiện những chỉ số của CX, do đó khó nhìn ra được hạn chế thực sự để nâng cao trải nghiệm cho khách hàng tại VNPT.

Do đó, tác giả đã đề xuất VNPT cải thiện các yếu tố nền móng quan trọng để nâng cao Trải nghiệm khách hàng, đó là yếu tố con người, cơ sở vật chất, công nghệ. Tiếp đó là xây dựng bộ chỉ số đo lường CX chuyên nghiệp theo các công ty hàng đầu thế giới đang áp dụng như: Chỉ số khách hàng quảng bá (Net Promoter Score - NPS), chỉ số nỗ lực của khách hàng (Customer Effort Score - CES) và Chỉ số thể hiện sự hài lòng của khách hàng (Customer Satisfaction Score - CSAT). Đồng thời dùng các công cụ để quản lý Trải nghiệm khách hàng như: CEM, CRM. Quan trọng nhất là đào tạo cán bộ nhân viên có nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng của Trải nghiệm khách hàng

đôi với sự phát triển của Doanh nghiệp và với chính bản thân họ. Nói cách khác là nuôi dưỡng văn hóa ứng xử “Khách hàng là trọng tâm” sao cho thấm nhuần vào mỗi công việc hằng ngày của người VNPT.

Trong lĩnh vực Viễn thông công nghệ thông tin chúng ta đã chứng kiến thành công của các doanh nghiệp hàng đầu như Apple, Samsung hay Telstra đã tạo ra trong xây dựng trải nghiệm khách hàng. Với VNPT muốn tạo ra dấu ấn riêng biệt, VNPT cần mang đến những trải nghiệm, những ấn tượng ngây cảm nhận cho khách hàng mà không nơi nào có thể copy được như: khi khách hàng đến giao dịch, tất cả các nhân viên ở đó đều biết khách hàng đó là ai, nhớ được tên của họ, thậm chí biết khách sử dụng dịch vụ gì để hướng dẫn, phục vụ. Khách hàng còn được nhận sự ấm áp, thấu hiểu chân thành thật sự chứ không phải những câu trả lời rập khuôn. Từ đó, họ sẽ lựa chọn, gắn bó với Doanh nghiệp, thậm chí là lan tỏa đến các thành viên trong gia đình hay bạn bè, đồng nghiệp của họ.

Vậy, để làm được tất cả những điều đó, để đưa VNPT có thể trở thành một Doanh nghiệp được khách hàng yêu thích nhất tại Việt Nam, tất cả phụ thuộc vào chính sách đúng đắn, quyết liệt của Ban Lãnh đạo và đặc biệt là bàn tay, khối óc và trái tim của cả tập thể VNPT. Mỗi CBNV, nhất là đội ngũ Giao dịch viên, Kiểm soát viên, Giám đốc Dịch vụ khách hàng, Giám đốc Phòng bán hàng, Call Center... những CBNV thường xuyên điểm chạm với khách hàng hàng ngày, phải được đào tạo bài bản để có tư duy đúng đắn về dịch vụ khách hàng, chứ không chỉ chú trọng đến kinh doanh.

Không thể có con đường nào khác nếu VNPT muốn trở nên đặc biệt trong mắt khách hàng. Mọi doanh nghiệp nói chung và VNPT nói riêng phải đi theo dòng chảy này, dòng chảy của Trải nghiệm khách hàng.

Bản luận văn đã đưa ra các đề xuất cụ thể và gắn nhất với thực trạng của VNPT. Hy vọng các giải pháp đã đưa ra sẽ được ban lãnh đạo Doanh nghiệp tham khảo và cân nhắc áp dụng trong trong thời gian tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Brian Solis (2019). *Xây dựng trải nghiệm trong thời đại khách hàng khó tính*, Nhà xuất bản Lao động.
2. Sarah Staimer & Han Conick (2019). *Tương lai của trải nghiệm khách hàng*, MCVV ACADEMY.
3. Ngô Việt Liêm (2019). *Consumer behavior in the connected age*, Trường Đại học New South Wales.
4. Huỳnh Phước Nghĩa (2019). *Marketing trong kỷ nguyên 4.0*, Trường Đại học kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
5. Nguyễn Thị Anh Thư (2017). *Nghiên cứu hành vi mua sắm trải nghiệm của người dân Đà Nẵng*, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Đại học Đà Nẵng.
6. Insights from the IBM State of Marketing (2013). *How marketing is taking charge: Leading the customer experience*, IBM, June, 2013.
7. WeareSocial và Hootsuite (2020). *Digital 2020 – Viet Nam*, Jan, 2020.
8. Cục Viễn thông – Bộ Truyền thông tin. *Báo cáo tổng quan ngành Viễn thông*. Hà Nội, 22/10/2019.
9. Trần Thị Hiền, Ngô Thị Thủy, Nguyễn Hồng Quân (2019). *Trải nghiệm, giá trị cảm nhận và sự hài lòng của khách hàng*. Tạp chí Kinh tế & Phát triển, 266, 53-62.
10. Forrester, CX Index, Available at: <https://go.forrester.com/analytics/cx-index/digital> [Accessed 18 June 2020]
11. Kate Vu Subiz, Lập bản đồ để mọi “điểm chạm” trên hành trình, khách hàng đều có trải nghiệm tối ưu, tại địa chỉ: <https://subiz.com/blog/goi-y-ve-ban-do-hanh-trinh-khach-hang.html>, Xem 04/5/2020.
12. Khoa marketing – Trường Đại học Tài chính – Marketing, Hành trình khách hàng trong kỷ nguyên kết nối, tại địa chỉ: <https://khoamarketing.ufm.edu.vn/vi/bai-viet/hanh-trinh-khach-hang-trong-ky-nguyen-ket-noi>, Xem 22/6/2020.