

TÀI LIỆU THAM KHẢO

VỀ CHỦ ĐỀ: NÂNG CAO TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG

I. CÁC KHÁI NIỆM

Trải nghiệm khách hàng đóng vai trò quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp phát triển. Khi nâng cao trải nghiệm của khách hàng, doanh nghiệp có thể xây dựng mối quan hệ bền vững và tăng số lượng khách hàng trung thành, từ đó bứt phá doanh số trong các hoạt động kinh doanh.

Hiện nay, ngoài doanh số bán hàng, doanh nghiệp cũng cần chú trọng tăng trải nghiệm khách hàng. Khi khách hàng có những trải nghiệm tích cực với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, có khả năng cao là họ sẽ quay lại mua hàng và trở thành những người ủng hộ trung thành của doanh nghiệp. Vì thế, việc nâng cao trải nghiệm khách hàng là việc cần thiết để doanh nghiệp phát triển bền vững và lâu dài.

Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng hiểu rõ về trải nghiệm của khách hàng là gì, tại sao hành trình trải nghiệm của khách lại quan trọng và làm thế nào để xây dựng hành trình trải nghiệm người dùng.

1.1. Trải nghiệm khách hàng

1.1.1. Trải nghiệm khách hàng (Customer Experience – CX) là cảm nhận của khách hàng về một thương hiệu theo thời gian. Đó là kết quả sau nhiều tương tác mà khách hàng có với doanh nghiệp tại nhiều điểm tiếp xúc khác nhau (*Theo Công ty Tư vấn Gartner*).

Trải nghiệm khách hàng không phải là cảm xúc nhất thời của người tiêu dùng trong một khoảng thời gian ngắn, mà là những gì đọng lại sau tất cả những lần khách hàng tiếp xúc với thương hiệu đó qua các kênh website, social, email, call hoặc trực tiếp với bất cứ nhân viên nào đại diện cho thương hiệu.

1.1.2. Sự khác biệt giữa trải nghiệm khách hàng và dịch vụ khách hàng

Trải nghiệm khách hàng và Dịch vụ khách hàng không phải là một như nhiều doanh nghiệp vẫn ngầm định hiện nay. Dịch vụ khách hàng chỉ là một phần của trải nghiệm khách hàng. Đó là dịch vụ hỗ trợ khách hàng giải quyết các vấn đề trong khi mua/ sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp. Trong khi đó, trải nghiệm của khách hàng là nhận thức tổng thể về một thương hiệu và là kết quả của sự tương tác toàn diện trong suốt hành trình của người mua.

Giữa trải nghiệm khách hàng và dịch vụ khách hàng có một số điểm khác nhau như sau:

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

1.1.3. Tầm quan trọng của trải nghiệm khách hàng

Khách hàng muốn đạt được giá trị tốt nhất từ số tiền họ bỏ ra mua sản phẩm, dịch vụ. Trải nghiệm tích cực giúp tăng cường mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng, tạo dựng lòng tin của khách hàng, duy trì thói quen mua hàng và biến khách hàng thành những người ủng hộ thương hiệu. Trải nghiệm khách hàng có 3 lợi ích vô cùng quan trọng cho doanh nghiệp, đó là:

- *Nâng cao trải nghiệm khách hàng giúp doanh nghiệp có nhiều khách trung thành*: Nếu khách hàng có những trải nghiệm tích cực với doanh nghiệp, họ sẽ lựa chọn trở thành những người ủng hộ trung thành đối với sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp. Đó là điều chắc chắn! Khách hàng “có tình cảm” với thương hiệu thì sẽ ở lại lâu hơn, quay trở lại mua hàng nhiều lần hơn và cũng dễ dàng giới thiệu thương hiệu yêu thích của mình với những người khác. Ngược lại, nếu khách hàng có những trải nghiệm tồi tệ thì sẽ sớm rời bỏ doanh nghiệp và chia sẻ những thông tin tiêu cực về doanh nghiệp với người khác.

- *Trải nghiệm khách hàng là yếu tố cạnh tranh chính của doanh nghiệp*: Theo thống kê của Salesforce, có hơn 50% khách hàng sẽ chuyển sang sử dụng sản phẩm của thương hiệu đối thủ nếu doanh nghiệp không đáp ứng được nhu cầu của họ. Và cũng theo Gartner thì có trên 80% tổ chức cho rằng cạnh tranh chủ yếu dựa trên TNKH và 81% các công ty xem trải nghiệm KH là yếu tố tạo nên sự khác biệt trong cạnh tranh. Kết quả trên cho thấy việc mang lại trải nghiệm đáp ứng nhu cầu của khách hàng là yếu tố giúp doanh nghiệp trở nên nổi bật hơn, tạo vị thế cao hơn so với các doanh nghiệp khác.

Trong khi thị trường ngày càng bão hòa, những yếu tố như chất lượng sản phẩm, cách thức bán hàng, hình ảnh quảng cáo ngày càng dễ bị sao chép thì chính trải nghiệm khách hàng chính là yếu tố cạnh tranh của doanh nghiệp, đưa doanh nghiệp vượt xa so với đối thủ.

- *Nâng cao trải nghiệm khách hàng giúp doanh nghiệp tăng doanh thu*: Kết quả kinh doanh có quan hệ mật thiết với trải nghiệm khách hàng. Khi khách hàng yêu thích thương hiệu, họ sẽ thường xuyên quay lại mua hàng của doanh nghiệp. Theo nghiên cứu của Nielsen IQ (NIQ), 79% KH sẽ tiếp tục mua sắm tại thương hiệu nếu hài lòng với chương trình khách hàng trung thành, và 73% KH trung thành sẵn sàng giới thiệu thương hiệu đến bạn bè và người thân. Như vậy, doanh nghiệp có nguồn thu từ chính các khách hàng cũ. Các khách hàng cũ lại tiếp tục giới thiệu những bạn bè, người thân của mình tới mua hàng của thương hiệu. Như vậy, doanh nghiệp có nguồn thu từ khách hàng mới mà không phải bỏ ra chi phí quảng cáo, marketing nhiều.

1.2. Hành trình trải nghiệm khách hàng

Hành trình trải nghiệm khách hàng (Customer journey-CJ) mô phỏng quá trình khách hàng trải nghiệm một thương hiệu theo thời gian. Việc mô tả hành trình trải nghiệm khách hàng giúp doanh nghiệp nắm bắt chính xác những điểm tiếp xúc (điểm chạm) (touch-point), thu thập được tất cả mọi thứ liên quan đến sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp đang cung cấp và giúp doanh nghiệp hiểu được những gì khách hàng suy nghĩ, tương tác với thương hiệu, đảm bảo tính nhất quán ở tất cả các điểm tiếp xúc và trên tất cả các kênh.

Hành trình trải nghiệm khách hàng các dịch vụ của VNPT được mô tả gồm 3 giai đoạn lớn, 9 giai đoạn cụ thể và 16 điểm chạm (theo Phụ lục 1.1 Quyết định 32/QĐ-VNPT-CLG ngày 15/1/2022).



Các kênh tương tác trong hành trình trải nghiệm khách hàng dịch vụ của VNPT bao gồm: (1) Hệ thống cửa hàng; (2) Hệ thống tổng đài; (3) Nhân viên trực tiếp; (4) Kênh truyền thông; (5) Mạng xã hội; (6) Web, App; (7) Chatbot/Callbot (AI)...v.v. Trong đó, các kênh cửa hàng, tổng đài, nhân viên trực tiếp, truyền thông là các kênh tương tác truyền thống, hiện vẫn chiếm tỷ trọng tương tác cao. Song với xu thế của kỷ nguyên số, các kênh online Web, App và mạng xã hội, Chatbot/callbot sẽ ngày càng nâng cao tỷ trọng và đóng vai trò trọng yếu nhờ sự tiện lợi và độ lan toả trong cộng đồng.



1.3. Quản trị trải nghiệm khách hàng

Quản trị trải nghiệm khách hàng (Customer Experience Management-CEM) là Phương pháp quản lý để thiết kế, thực hiện, theo dõi và tối ưu hóa trải nghiệm của khách hàng qua các điểm tiếp xúc thông qua xây dựng nhận thức về thương hiệu, giải quyết các mong đợi của khách hàng, qua đó nâng cao lợi nhuận bền vững cho doanh nghiệp (*theo TM Forum*).

Quản lý trải nghiệm khách hàng là một khái niệm kinh doanh có thể giúp doanh nghiệp trở thành tổ chức xem khách hàng là ưu tiên hàng đầu và mang đến trải nghiệm khách hàng đặc biệt và tùy biến. Trong thế giới kỹ thuật số ngày nay, khi khách hàng có nhiều kênh và điểm tiếp xúc khác nhau để tiếp cận, điều quan trọng hơn hết là xem khách hàng là ưu tiên hàng đầu khi cung cấp trải nghiệm khách hàng trong mọi tương tác.

Quản trị trải nghiệm khách hàng bao gồm:

- Định kỳ đánh giá TNKH bằng các chỉ số đo lường trải nghiệm khách hàng (Bộ KPI trải nghiệm khách hàng).
- Liên tục tìm hiểu kỳ vọng của khách hàng.
- Cải thiện những trải nghiệm chưa tốt tại các điểm chạm khách hàng.

1.4. Bản đồ hành trình trải nghiệm khách hàng

Bản đồ hành trình trải nghiệm khách hàng là một trong những cách thức để Quản trị trải nghiệm khách hàng. Bản đồ hành trình trải nghiệm khách hàng là sự mô tả trực quan về trải nghiệm mà khách hàng có với doanh nghiệp tại từng điểm chạm.

Bản đồ hành trình trải nghiệm khách hàng được xây dựng dựa trên sự thấu hiểu về kỳ vọng của khách hàng, đánh giá các chỉ số đo lường trải nghiệm khách hàng (Bộ KPI trải nghiệm khách

hàng). Từ đó, xác định các điểm đau (pain point) và thực hiện các chương trình hành động tối ưu hoá trải nghiệm khách hàng tại từng điểm chạm. Điều này không chỉ nhằm đáp ứng mục tiêu về bán sản phẩm, dịch vụ và nâng cao nhận thức về thương hiệu mà còn giải quyết triệt để vấn đề khách hàng gặp phải và xây dựng mối quan hệ lâu bền giữa khách hàng và doanh nghiệp.

Pain point (điểm đau) là các vấn đề cụ thể mà khách hàng hiện tại cũng như khách hàng tiềm năng đang gặp phải, doanh nghiệp chưa đáp ứng được mong muốn và kỳ vọng của khách hàng.

1.5. Chân dung khách hàng

Chân dung khách hàng là hồ sơ chi tiết và toàn diện, mô tả các đối tượng khách hàng mục tiêu mà doanh nghiệp hướng tới. Chân dung khách hàng bao gồm các yếu tố và đặc điểm như nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, vị trí địa lý, thu nhập,...), cái nhìn sâu sắc (lý do mà khách hàng lựa chọn sản phẩm của bạn) hay những hành vi (sở thích, điều họ ghét) về cách thức chọn sản phẩm.

Chân dung khách hàng giúp các doanh nghiệp đưa ra các quyết định quan trọng thông qua việc theo dõi thông tin khách hàng. Sẽ dễ dàng hơn để thu hút và giữ chân khách hàng khi doanh nghiệp biết về những khách hàng hiện tại của mình. Với sự cạnh tranh giành khách hàng ngày càng tăng, đó là một trong những cách đơn giản để có lợi thế cạnh tranh. Lợi ích của việc xây dựng chân dung khách hàng bao gồm:

- Hiểu được mong muốn và nhu cầu của khách hàng để đáp ứng các nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng, giúp nâng cao độ hài lòng của khách hàng và tăng sự gắn bó của khách hàng với doanh nghiệp.

- Tạo sản phẩm phù hợp: Tạo sản phẩm khách hàng cần. Đánh giá các mục tiêu, thách thức được rút ra trong bước phát triển chân dung khách hàng, chúng ta sẽ biết khách hàng muốn gì và cần gì từ doanh nghiệp, dẫn bạn tới việc khám phá các cơ hội phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ mới.

- Xây dựng chiến lược tiếp thị hiệu quả: Chân dung khách hàng chính là yếu tố nền tảng trong chiến lược marketing, cho phép mọi người trong doanh nghiệp hiểu chính xác đang có thu hút ai. Các chiến dịch marketing khi hiểu rõ các chi tiết của thị trường mục tiêu sẽ cần ít thời gian và tiền hơn, mang lại ROI cao hơn.

- Tối ưu hoá tỷ lệ chuyển đổi mua hàng: Khi rõ ràng về đặc điểm của người sẽ mua sản phẩm dịch vụ, doanh nghiệp dễ tìm được khách hàng và giới thiệu với khách hàng bằng thông điệp khiến họ nhanh chóng chuyển đổi.

1.6 Các chỉ số đo lường Trải nghiệm khách hàng

- **Điểm nỗ lực khách hàng (CES):** là chỉ số thể hiện mức độ dễ dàng của KH khi tiếp cận SPDV. Môi trường tiếp cận thương hiệu thuận lợi, chỉ số nỗ lực của KH cao thì DN sẽ gia tăng cơ hội bán hàng cũng như lòng trung thành của KH.

DN thường đo lường chỉ số CES ngay sau khi KH tương tác với SPDV hoặc ngay sau khi có tương tác với các dịch vụ chăm sóc KH.

- **Điểm quảng bá (NPS):** là chỉ số đo lường khả năng KH sẵn sàng giới thiệu SPDV của DN đến bạn bè và người thân.

Đây là chỉ số vô cùng giá trị cho mỗi DN, nó có khả năng đo lường trải nghiệm của KH trên nhiều kênh và nhiều điểm chạm.

Vì NPS tập trung vào dài hạn, nhiều DN gửi khảo sát theo thời gian (ví dụ: hàng quý) và lựa chọn ngẫu nhiên KH chứ không ưu tiên khảo sát các KH có tương tác gần đây để có được cái nhìn chân thực về trải nghiệm của KH

- **Điểm hài lòng của khách hàng (CSAT):** là chỉ số đo lường mức độ yêu thích của KH đối với DN/sản phẩm dịch vụ của DN.

CSAT có thể được sử dụng theo nhiều cách: Được dùng như một công cụ để đo lường phản hồi về mọi tương tác, giúp DN có cơ hội can thiệp đến những KH không hài lòng ngay lập tức. Hoặc được gửi đi như một cuộc khảo sát bình thường.

- **Thời gian giải quyết (TTR):** là chỉ số đo lường thời gian trung bình mà bộ phận dịch vụ KH phải bỏ ra để giải quyết vấn đề của KH ngay sau khi nhận được thông báo.

- **Tỷ lệ khách hàng rời bỏ (CCR):** là chỉ số đo lường tỷ lệ KH rời bỏ. Chỉ số này phản ánh mức độ trung thành của KH.

II. XU HƯỚNG TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG TRONG THỜI ĐẠI SỐ

Trong thời đại số, TNKH đã thay đổi sâu sắc nhờ sự phát triển của công nghệ và internet – thay đổi từ hành vi, nhu cầu của KH lẫn thay đổi về khả năng, cách thức đáp ứng nhu cầu KH của các DN.

Các DN ứng dụng công nghệ để nâng cao TNKH. TNKH trong thời đại số không chỉ đơn thuần là cung cấp SPDV mà còn là việc tạo ra một hành trình tương tác liền mạch, cá nhân hóa và đáng nhớ cho KH. Bằng cách tận dụng các công nghệ tiên tiến và hiểu rõ nhu cầu của KH, DN có thể xây dựng mối quan hệ bền vững, tăng cường sự trung thành và đạt được sự thành công lâu dài trên thị trường cạnh tranh.

1. Thay đổi hành vi, nhu cầu của khách hàng trong thời đại số

Ưu tiên trải nghiệm nhanh chóng và tiện lợi

- Tốc độ: KH hiện nay mong muốn có trải nghiệm mua sắm nhanh chóng, tiện lợi, đặc biệt là khi sử dụng các nền tảng trực tuyến. Họ có xu hướng không kiên nhẫn với các trang web hoặc ứng dụng chậm.

- Đơn giản: KH kỳ vọng quy trình mua sắm đơn giản, không tốn thời gian, ít bước thao tác.

Cá nhân hóa trải nghiệm mua sắm

KH ngày càng đòi hỏi các SPDV được điều chỉnh phù hợp với nhu cầu và sở thích cá nhân. Họ mong đợi các đề xuất SP quảng cáo và ưu đãi được tối ưu hóa dựa trên lịch sử mua hàng hoặc tìm kiếm.

Tăng cường tìm hiểu thông tin trước khi mua

- Tìm kiếm thông tin: KH có xu hướng tự tìm hiểu thông tin SPDV qua mạng trước khi mua. Các nền tảng đánh giá, video review và mạng XH đóng vai trò lớn trong quyết định của họ.

- So sánh giá cả: KH thường xuyên so sánh giá cả giữa các nhà cung cấp khác nhau trước khi đưa ra quyết định.

Sử dụng đa kênh

- Mua sắm đa kênh: Hành vi mua hàng của KH không chỉ giới hạn ở 1 kênh duy nhất. Họ có thể tìm hiểu trên internet, mua sắm qua ứng dụng và nhận tại cửa hàng.

- Liền mạch giữa các kênh: KH mong muốn có trải nghiệm liền mạch giữa các kênh trực tuyến và ngoại tuyến (thông tin được lưu giữ không phải khai báo lại, các bước thực hiện được tiếp tục và thực hiện liền mạch giữa các kênh,...).

Tương tác và phản hồi tức thì qua MXH

- Tương tác với thương hiệu: KH thường tương tác với thương hiệu qua các nền tảng MXH và mong muốn có sự phản hồi nhanh chóng.

- Chia sẻ trải nghiệm: KH dễ dàng chia sẻ trải nghiệm của mình qua MXH, làm tăng ảnh hưởng của họ tới quyết định của các KH khác.

Tăng nhu cầu về sự minh bạch và trách nhiệm XH

- Minh bạch trong KD: KH muốn hiểu rõ nguồn gốc SP, quy trình SX và tác động môi trường.

- Trách nhiệm XH: KH quan tâm đến việc thương hiệu có trách nhiệm với cộng đồng và môi trường hay không, và điều này ảnh hưởng đến quyết định mua sắm của họ.

Mong muốn kiểm soát quyền riêng tư và bảo mật

Bảo vệ dữ liệu cá nhân: Trong thời đại số, KH rất quan tâm đến việc bảo mật thông tin cá nhân và dữ liệu giao dịch của mình. Những DN không đảm bảo quyền riêng tư dễ dàng mất lòng tin của người tiêu dùng.

2. Thay đổi về khả năng và cách thức đáp ứng nhu cầu KH của các DN

Tận dụng dữ liệu và phân tích để hiểu KH

- Dữ liệu lớn (Big Data): Các DN ngày nay sử dụng dữ liệu KH từ nhiều nguồn (trang web, MXH, ứng dụng, email,...) để hiểu rõ hơn về hành vi, sở thích và nhu cầu của KH.

- Phân tích dự đoán: Sử dụng công nghệ phân tích dự đoán để dự đoán các xu hướng mua sắm, giúp DN tối ưu hóa các chiến lược tiếp thị và bán hàng, đồng thời cung cấp trải nghiệm cá nhân hóa hơn cho KH.

Ứng dụng AI và tự động hóa

- AI trong chăm sóc KH: Sử dụng trí tuệ nhân tạo để tự động hóa các tác vụ CSKH thông qua chatbot hoặc trợ lý ảo, giúp phản hồi nhanh chóng và chính xác nhu cầu của khách hàng 24/7.

- AI trong cá nhân hóa TNKH: AI cho phép DN tạo ra trải nghiệm cá nhân hóa dựa trên phân tích hành vi của từng KH, từ đó cung cấp các đề xuất SP phù hợp và tối ưu hóa trải nghiệm mua sắm.

Tăng cường sự hiện diện và dịch vụ đa kênh (Omni-channel)

- Liên kết các kênh bán hàng: DN kết hợp các kênh trực tuyến (website, MXH, ứng dụng di động) và ngoại tuyến (cửa hàng vật lý) để mang đến trải nghiệm mua sắm liền mạch cho KH. Ví dụ: KH có thể đặt hàng online và nhận hàng tại cửa hàng, hoặc trả hàng ở bất kỳ kênh nào.

- Đồng bộ dữ liệu giữa các kênh: DN áp dụng công nghệ để đảm bảo dữ liệu về hành vi và lịch sử giao dịch của KH được đồng bộ hóa trên mọi kênh, từ đó mang lại trải nghiệm nhất quán.

Tạo trải nghiệm cá nhân hóa

- Cung cấp đề xuất cá nhân hóa: Dựa vào dữ liệu thu thập được, các DN có thể tạo ra các SPDV hoặc khuyến mãi phù hợp với từng đối tượng KH, giúp tăng khả năng tương tác và mua sắm.

- Nội dung tiếp thị cá nhân hóa: Email marketing, quảng cáo trên MXH và nội dung trang web được thiết kế để phù hợp với nhu cầu cụ thể của từng nhóm KH.

Chuyển đổi số trong quản lý và vận hành

- Chuyển đổi số (Digital Transformation): DN sử dụng các công nghệ số như hệ thống quản lý quan hệ KH (CRM), quản lý chuỗi cung ứng (SCM), và nền tảng thương mại điện tử để cải thiện hiệu suất, đáp ứng nhanh hơn nhu cầu KH.

- Tối ưu hóa quy trình: Các quy trình từ tiếp nhận, cung cấp DV đến lắp đặt và CSKH đều được số hóa để giảm thiểu sai sót, tăng tốc độ đáp ứng và nâng cao sự hài lòng của KH.

Tương tác với KH trên mạng xã hội

- Tiếp cận KH qua MXH: DN sử dụng các nền tảng như Facebook, Instagram, TikTok để tương tác với KH, lắng nghe phản hồi và XD mối quan hệ bền chặt hơn với KH.

- Phản hồi nhanh chóng: Nhờ MXH, DN có thể theo dõi và giải quyết các vấn đề của KH ngay lập tức, từ đó cải thiện chất lượng dịch vụ và uy tín thương hiệu.

Phát triển các mô hình kinh doanh mới

- Social Commerce hay còn được gọi là thương mại xã hội - là việc sử dụng các trang web mạng xã hội như Facebook, Zalo, Instagram,... làm phương tiện để quảng bá và bán sản phẩm/dịch vụ trực tiếp. Hiểu đơn giản, đây là hình thức thương mại kết hợp giữa Social media (Mạng xã hội - MXH) và E-commerce (Thương mại điện tử) mở rộng khả năng tiếp cận KH toàn cầu và cung cấp nhiều hình thức mua sắm linh hoạt hơn.

- Mô hình đăng ký (Subscription): Một số DN cung cấp mô hình đăng ký DV (subscription-based model) – Thay vì mua SPDV một lần, KH đăng ký sử dụng DV trong một khoảng thời gian nhất định (mua các gói dịch vụ dài hạn).

Tăng cường bảo mật và minh bạch

- Bảo mật dữ liệu: Các DN đầu tư mạnh mẽ vào các giải pháp bảo mật để bảo vệ thông tin cá nhân của KH để XD lòng tin với KH.

- Minh bạch trong hoạt động KD: KH ngày càng đòi hỏi sự minh bạch về nguồn gốc SP, quy trình hoạt động và các hoạt động XH của DN. Các DN phải chủ động cung cấp thông tin để đáp ứng yêu cầu này.

Tăng cường khả năng thích nghi và đổi mới

- Khả năng đổi mới nhanh chóng: Do nhu cầu của KH thay đổi nhanh chóng, DN phải trở nên linh hoạt trong việc thay đổi SPDV hoặc quy trình để đáp ứng kịp thời.

- Hợp tác với công nghệ và startup: Để nhanh chóng tiếp cận công nghệ và sáng tạo, nhiều DN lớn đang hợp tác với các công ty khởi nghiệp hoặc mua lại các công ty công nghệ nhỏ hơn.

3. Xu hướng công nghệ tương lai của TNKH trong thời đại số

- **Trí tuệ nhân tạo tiên tiến:** AI sẽ tiếp tục phát triển, mang lại giải pháp thông minh hơn trong việc cá nhân hóa và tự động hóa TNKH.

- **Internet vạn vật (IoT):** Các thiết bị kết nối sẽ cung cấp dữ liệu thời gian thực, giúp DN hiểu rõ hơn về nhu cầu và hành vi của KH.

- **Trải nghiệm không giới hạn (Seamless Experience):** KH sẽ mong đợi trải nghiệm liền mạch không bị gián đoạn giữa các kênh và các thiết bị khác nhau.

III. VNPT CHUYỂN ĐỔI TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG TRONG THỜI ĐẠI SỐ

1. ĐỊNH HƯỚNG CỦA VNPT VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG (TNKH)

- Quản trị và nâng cao trải nghiệm khách hàng là trách nhiệm của tất cả mọi người, các bộ phận trong Tập đoàn VNPT. Quan điểm, định hướng của VNPT là “Lấy khách hàng làm trung tâm”, được thể hiện trên 3 khía cạnh: (1) Xác định chân dung đối với từng phân loại khách hàng; (2) Triển khai đầy đủ các KPI và Dashboard quản trị trải nghiệm khách hàng; (3) Số hóa các điểm chạm. Bên cạnh “Khách hàng là trung tâm”, VNPT rất chú trọng tới yếu tố “Lấy nhân viên làm nền tảng”. VNPT coi sự gắn kết của nhân viên, sự hài lòng khách hàng là động lực tăng trưởng bởi để khách hàng hài lòng thì nhân viên chính là người trực tiếp mang trải nghiệm đến cho khách hàng.

- Tập đoàn quản trị trải nghiệm khách hàng theo nguyên tắc điều hành tập trung, toàn trình trong chuỗi cung cấp sản phẩm từ cấp Tập đoàn xuống đơn vị. Bộ chỉ số quản trị trải nghiệm khách hàng được phân rõ đến từng địa bàn/đơn vị. Các chỉ số đều có cá nhân/tổ chức chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện.

- Quản trị KPI trải nghiệm khách hàng đặt trọng tâm vào công tác quản trị, điều hành của mỗi đơn vị/địa bàn thông qua nhận diện các vấn đề tồn tại (pain point), xác định nguyên nhân cốt lõi và triển khai các giải pháp/kế hoạch hành động để nâng cao trải nghiệm khách hàng.

2. CHIẾN LƯỢC TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG GIAI ĐOẠN 2024-2025 TẦM NHÌN 2030

Chiến lược Trải nghiệm Khách hàng giai đoạn 2024-2025 và tầm nhìn 2030 theo Quyết định số 82/QĐ-VNPT-HĐTV-CLG của Hội đồng thành viên Tập đoàn.

Nội dung cơ bản của Chiến lược Trải nghiệm khách hàng như sau:

2.1 Quan điểm chiến lược Trải nghiệm khách hàng giai đoạn 2024 – 2025, tầm nhìn 2030

2.1.1 Tầm nhìn và sứ mệnh

- Tầm nhìn:

VNPT nằm trong nhóm 10 nhà cung cấp dịch vụ có TNKH xuất sắc nhất tại Việt Nam. VNPT trở nên khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh, mang đến những trải nghiệm kết nối hoàn toàn mới cho khách hàng, tạo ra một cái nhìn duy nhất về mọi khách hàng trên mọi điểm tiếp xúc -tại tất cả các kênh bán hàng của VNPT.

- Sứ mệnh: Lấy Khách hàng làm trung tâm.

Sứ mệnh của VNPT đảm bảo rằng khách hàng luôn là trung tâm của mọi triết lý, hoạt động và các ý tưởng của VNPT. VNPT tin rằng chính khách hàng là lý do để VNPT có thể tồn tại, và sẽ làm mọi cách để giữ cho khách hàng hài lòng.

Lấy khách hàng làm trung tâm không chỉ dừng lại ở chỗ phát triển dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt, mà lấy khách hàng làm trung tâm sẽ phải trở thành văn hoá của VNPT. Tất cả các bộ phận, tất cả mọi nhân viên phải thấm nhuần tư tưởng khách hàng là ưu tiên số một, cùng nhau mang đến giá trị, trải nghiệm đẹp cho khách hàng.

Kiến tạo trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng không phải nhiệm vụ của bộ phận chăm sóc khách hàng hay nhiệm vụ riêng lẻ của một đơn vị cụ thể. Tất cả nhân viên, tất cả các bộ phận/đơn vị trực thuộc VNPT sẽ đều cần phải cùng nỗ lực để từ đó có thể làm hài lòng khách hàng

2.1.2 Mục tiêu chiến lược

Xây dựng chương trình trải nghiệm kết nối cho mọi đối tượng khách hàng sử dụng dịch vụ của VNPT, bám sát theo các trụ cột: (1) **Quản trị TNKH**, (2) **Hệ thống công cụ hỗ trợ (công nghệ)**, (3) **Tổ chức – Vận hành**, (4) **Văn hóa**, (5) **Dữ liệu**. Mục tiêu cần đạt được đối với từng trụ cột theo thang điểm của TM Forum giai đoạn 2024-2025 tầm nhìn 2030, cụ thể như sau:

a. Quản trị TNKH

Lấy khách hàng làm trung tâm, thay đổi dần phương pháp quản trị từ quản trị trải nghiệm theo từng dịch vụ tiến tới quản trị trải nghiệm theo từng phân loại khách hàng.

Thiết kế mô hình TNKH liền mạch từ khách hàng tới nhân viên và các đối tác của VNPT để cải thiện giá trị khách hàng, thu hẹp khoảng cách giữa khả năng đáp ứng của VNPT với mong đợi của khách hàng.

TRỤ CỘT	NHÓM CHỈ TIÊU	Mục tiêu 2030
Quản trị TNKH	Đo lường TNKH	4,00
	Quản lý TNKH	4,20
	Thấu hiểu KH	4,50
	Mức độ tin nhiệm với khách hàng	3,80

TRỤ CỘT	NHÓM CHỈ TIÊU	Mục tiêu 2030
	Điểm Quản trị TNKH	4,13

b. Hệ thống công cụ hỗ trợ

Xây dựng công cụ, phát triển hệ thống hỗ trợ trên nền tảng công nghệ thông minh giúp quản trị dữ liệu khách hàng, sử dụng hiệu quả các nền tảng này trong toàn bộ vòng đời của khách hàng để đem đến giá trị vòng đời khách hàng (CLV) ngày một lớn hơn cho VNPT.

TRỤ CỘT	NHÓM CHỈ TIÊU	Mục tiêu 2030
Công nghệ	Quản trị công nghệ hỗ trợ TNKH	3,75
	Kiến trúc công nghệ và ứng dụng để nắm bắt hành vi của khách hàng	3,00
	Ứng dụng và nền tảng hỗ trợ quản lý quy trình TNKH	3,50
	Liên kết và tính toán	3,33
	Điểm Công nghệ hỗ trợ TNKH	3,40

c. Tổ chức – Vận hành

Xây dựng, hoàn thiện công tác tổ chức, điều hành các bộ phận của VNPT một cách hiệu quả và linh hoạt để thực hiện chuyển đổi TNKH. Với định hướng “Lấy khách hàng làm trung tâm”, cần đảm bảo Con người vẫn là chủ thể chính trong TNKH, cân đối hài hòa yếu tố “máy-người” trong quá trình CSKH.

TRỤ CỘT	NHÓM CHỈ TIÊU	Mục tiêu 2030
Tổ chức, vận hành	Quản lý hoạt động TNKH	4,00
	Thiết kế và đổi mới dịch vụ nhằm mang lại TNKH	3,75
	Đảm bảo đáp ứng được trải nghiệm đã cam kết với khách hàng	4,50
	Điểm Tổ chức, vận hành	4,08

d. Văn hóa

Cải thiện sự gắn kết tổ chức và tăng cường khả năng phân quyền phân nhiệm của VNPT, đồng bộ từ quy trình quản lý, năng lực và sự hiểu biết từ cấp trên xuống cấp dưới để đảm bảo khả năng phân quyền linh hoạt và hiệu quả quản lý của VNPT. Đảm bảo văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm được thấm nhuần trong toàn bộ CBCNV của VNPT.

TRỤ CỘT	NHÓM CHỈ TIÊU	Mục tiêu 2030
Văn hóa	Giá trị tổ chức	3,50
	Cơ hội phát triển	3,83
	Môi trường làm việc	4,00
	Điểm Văn hóa	3,78

e. Dữ liệu

Nâng cao vai trò của dữ liệu trong TNKH, hướng tới mục tiêu cung cấp trải nghiệm cá nhân hóa cho các khách hàng của VNPT. Dữ liệu là chìa khóa cho mối quan hệ lâu dài giữa khách hàng và VNPT, giúp VNPT hiểu rõ hơn về khách hàng, từ đó mang lại những tương tác có tính cá nhân với từng khách hàng.

TRỤ CỘT	NHÓM CHỈ TIÊU	Mục tiêu 2030
---------	---------------	---------------

Dữ liệu	Quản trị dữ liệu về TNKH	4,14
	Hệ thống, quy trình thu thập, lưu trữ, xử lý dữ liệu	4,00
	Giá trị mang lại của dữ liệu TNKH	3,33
	Điểm Dữ liệu	3,83

2.2 Nguyên tắc triển khai chiến lược TNKH của VNPT

- “Khách hàng làm trung tâm” là định hướng xuyên suốt của VNPT. Vì vậy, nâng cao trải nghiệm khách hàng được xác định là hoạt động trọng tâm với sự tham gia và trách nhiệm của tất cả các đơn vị và từng người lao động.

- Chiến lược trải nghiệm khách hàng với định hướng tầm nhìn dài hạn, thực hiện vai trò dẫn dắt của Tập đoàn trong công tác Trải nghiệm khách hàng; vì vậy các Nhiệm vụ, giải pháp (NVGP) và các Chương trình hành động (CTHD) hàng năm được xây dựng đảm bảo cho việc thực hiện xuyên suốt, đồng bộ, đem lại những giá trị, ưu thế trong cạnh tranh và phát triển bền vững.

- Căn cứ vào bộ NVGP đã được phê duyệt tại Chiến lược TNKH giai đoạn 2024-2025, tầm nhìn 2030, Tập đoàn ban hành các CTHĐ thực hiện các NVGP và phân giao cho các đơn vị chịu trách nhiệm tổ chức triển khai.

- Mỗi CTHĐ được thiết kế điều hành xuyên suốt, trên môi trường số, có đủ dữ liệu hỗ trợ thực thi và điều hành quản trị. Các CTHĐ được xây dựng trên nguyên tắc (1) Xác định rõ mục tiêu, (2) Phân công phân nhiệm tới đơn vị/cá nhân thực hiện, (3) Có chỉ số điều hành quản trị cụ thể ở tất cả các cấp từ Tập đoàn, Tổng Công ty đến địa bàn.

- Các đơn vị/địa bàn chủ động xây dựng CTHĐ và tổ chức triển khai CTHĐ/KHHĐ được phân giao đến các bộ phận và cá nhân liên quan; cử lãnh đạo phụ trách và chịu trách nhiệm cuối cùng về kết quả thực hiện mục tiêu.

- Cấp điều hành chiến thuật, chính sách (Tổng Công ty, Lãnh đạo địa bàn) thực hiện điều hành trên kết quả (kết quả chung/kết quả tiến trình) để điều chỉnh nguồn lực, hỗ trợ các cấp triển khai nhiệm vụ; tiếp nhận kiến nghị trên các nhóm điều hành và thông qua các công cụ điều hành để kịp thời điều chỉnh, hạn chế phát sinh các hệ thống báo cáo “không tạo ra giá trị”.

- Cấp điều hành chiến lược (Tập đoàn) quản trị mục tiêu tổng thể; đồng hành, hỗ trợ điều phối nguồn lực giữa các đơn vị; thực hiện giám sát và công bố kết quả giám sát KHHĐ/CTHD định kỳ hàng tháng.

3. BẢN ĐỒ HÀNH TRÌNH TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG VÀ BỘ CHỈ SỐ (KPI) QUẢN TRỊ TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG CỦA VNPT

Bản đồ hành trình trải nghiệm khách hàng của VNPT được ban hành theo Quyết định 32/QĐ-VNPT-CLG ngày 15/1/2022 và bộ KPI quản trị TNKH được cập nhật, điều chỉnh định kỳ hàng năm để đáp ứng nhu cầu của KH, đảm bảo tính phù hợp với thực tiễn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT (Năm 2022 Tập đoàn có Văn bản số 564/VNPT-CLG ngày 15/1/2022 v/v hướng dẫn triển khai KPI TNKH năm 2022; Năm 2025, Tập đoàn có **Văn bản số 1461/VNPT-CLG ngày 21/2/2025 V/v Danh mục chỉ số và hướng dẫn triển khai Bộ chỉ số (KPI) quản trị trải nghiệm khách hàng năm 2025**).

3.1 Nguyên tắc thiết kế

- Bản đồ hành trình TNKH và Bộ KPI quản trị TNKH được thiết kế tập trung vào nhóm dịch vụ trọng yếu và các sản phẩm chủ lực. Tập đoàn xây dựng Bộ chỉ số TNKH cho các dịch vụ Di động, BRCĐ, MyTV, Số cá nhân, Số doanh nghiệp để xây dựng chỉ số TNKH phù hợp.

- Xác định các KPI trọng yếu và cốt lõi được đo lường/quản trị tại từng điểm chạm trong Bản đồ hành trình TNKH, ưu tiên các KPI từ đánh giá của khách hàng và ưu tiên các KPI hướng đến TNKH trên môi trường số.

3.2 Nguyên tắc áp dụng KPI quản trị TNKH năm 2025:

- KPI quản trị TNKH năm 2025 bao gồm KPI nhóm 1 và KPI nhóm 2:

+ *Các KPI nhóm 1:* là các KPI đo lường trải nghiệm khách hàng tại 16 điểm chạm của Hành trình trải nghiệm thông qua khảo sát các đánh giá của khách hàng và ghi nhận các hành vi của khách hàng trong quá trình trải nghiệm sản phẩm, dịch vụ của VNPT.

+ *Các KPI nhóm 2:* là các KPI giám sát kết quả thực hiện các CTHĐ/quy trình, quy định nội bộ Tập đoàn nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng và đạt được mục tiêu của các KPI nhóm 1.

- KPI TNKH năm 2025 được kế thừa và cập nhật trên cơ sở danh mục KPI TNKH 9 tháng cuối năm 2024. Trong đó, bổ sung mới, không tiếp tục áp dụng và điều chỉnh một số KPI theo nguyên tắc sau:

+ Bổ sung mới các KPI sẵn sàng dữ liệu đo lường.

+ Không tiếp tục áp dụng các KPI mà dữ liệu đo lường chưa đảm bảo chính xác do công cụ đánh giá chưa hoàn thiện hoặc do những biến động chưa kiểm soát được của các tập thuê bao.

+ Điều chỉnh KPI: (1) Bổ sung phân giao KPI phù hợp với sự thay đổi phân công nhiệm vụ của các đơn vị trong quy trình cung cấp SPDV; (2) chuẩn hóa dữ liệu và tên KPI cụ thể và chính xác; (3) điều chỉnh thang điểm KPI phù hợp với thực tế triển khai.

- KPI quản trị TNKH thường xuyên được xem xét và cập nhật khi dữ liệu quản trị được hoàn thiện trên nguyên tắc “đúng, đủ, sạch, sống” và các CTHĐ nâng cao TNKH được điều chỉnh, bổ sung.

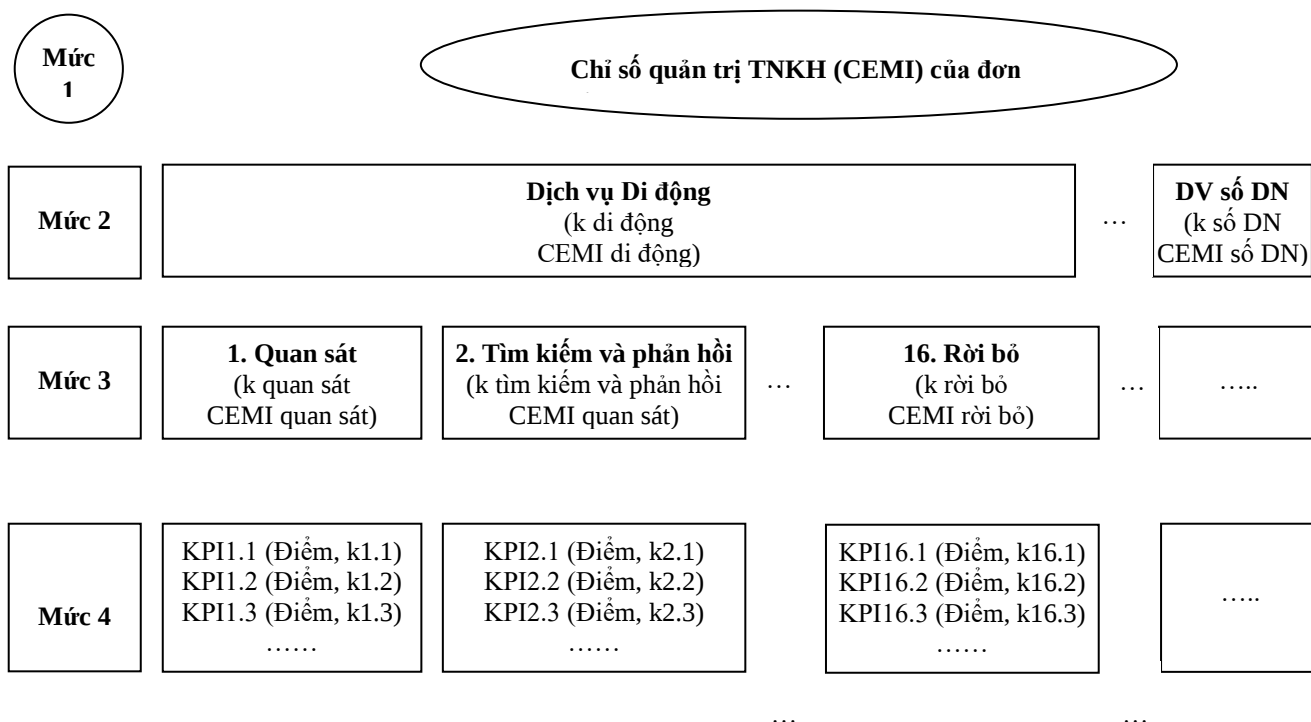
Danh mục KPI quản trị TNKH năm 2025:

KPI quản trị TNKH năm 2025 được áp dụng gồm **80** KPI nhóm 1 và **46** KPI nhóm 2, được phân giao cho các Tổng Công ty VNPT-VinaPhone, VNPT-Net, VNPT-Media, Công ty VNPT-IT và 63 địa bàn tỉnh thành phố theo lĩnh vực chuyên môn phụ trách, yêu cầu công việc và phạm vi quản trị TNKH

- Bộ KPI quản trị TNKH thường xuyên được xem xét và hoàn thiện khi dữ liệu khách hàng được cập nhật, kết hợp với kết quả khảo sát, phân tích khách hàng từ các chương trình khảo sát khách hàng nội bộ hoặc từ các báo cáo khảo sát khách hàng của các Tổ chức Tư vấn độc lập đánh giá TNKH của VNPT.

3.3 Mô hình tổng hợp chỉ số quản trị TNKH

3.3.1 Chỉ số quản trị TNKH (CEMI) được tổng hợp theo 4 mức như sau:



Trong đó:

- **Mức 1 - Chỉ số quản trị TNKH của đơn vị:** được tổng hợp từ chỉ số quản trị TNKH của các dịch vụ (Di động, BRCĐ, MyTV, dịch vụ số cá nhân, dịch vụ số doanh nghiệp) và trọng số của từng dịch vụ ở Mức 2.

- **Mức 2 – Chỉ số quản trị TNKH của dịch vụ:** được tổng hợp từ chỉ số quản trị TNKH của 16 điểm chạm trong Bản đồ hành trình trải nghiệm khách hàng của dịch vụ và trọng số của từng điểm chạm ở Mức 3.

- **Mức 3 – Chỉ số quản trị TNKH của điểm chạm:** được tổng hợp từ điểm các KPI quản trị TNKH trong điểm chạm và trọng số của từng KPI ở Mức 4.

3.3.2 Chỉ số quản trị TNKH của đơn vị được xếp loại theo 5 mức chất lượng:

- **Mức Kém:** $1 \text{ điểm} \leq \text{CEMI đơn vị} < 2 \text{ điểm}$
- **Mức Trung bình:** $2 \text{ điểm} \leq \text{CEMI đơn vị} < 3 \text{ điểm}$
- **Mức Khá:** $3 \text{ điểm} \leq \text{CEMI đơn vị} < 3,5 \text{ điểm}$
- **Mức Tốt:** $3,5 \text{ điểm} \leq \text{CEMI đơn vị} < 4,5 \text{ điểm}$
- **Mức Rất Tốt:** $4,5 \text{ điểm} \leq \text{CEMI đơn vị} \leq 5 \text{ điểm}$

Trong các kỳ đánh giá, trường hợp KPI TNKH không phát sinh tại một số đơn vị/địa bàn (mẫu số KPI có giá trị bằng 0), Tập đoàn loại trừ các KPI không phát sinh này trong tính điểm CEMI của các đơn vị/địa bàn. Trọng số của các KPI loại trừ được phân bổ cho các KPI còn lại trong điểm chạm theo tỷ trọng của trọng số gốc trong Bộ KPI Tập đoàn.

3.3.3 Trọng số của Bộ KPI:

Trọng số áp dụng trong bộ chỉ số (KPI) quản trị TNKH năm 2025 bao gồm:

- **Trọng số dịch vụ (theo 5 dịch vụ trọng yếu : Di động, BRCĐ, MyTV, Số Cá nhân, Số Doanh nghiệp)**
- **Trọng số điểm chạm (chi tiết tại **Phụ lục 2** - Văn bản số 1461/VNPT-CLG ngày 21/2/2025).**
- **Trọng số KPI trong điểm chạm (chi tiết tại **Phụ lục 1.1 đến 1.6 của Văn bản số 1461/VNPT-CLG ngày 21/2/2025**).** Trọng số của KPI trong điểm chạm được xem xét điều chỉnh khi có sự thay đổi thêm/bớt các KPI trong điểm chạm.

3.4 Quản trị, đánh giá chỉ số quản trị trải nghiệm khách hàng (CEMI)

Các Tổng Công ty VNPT-VinaPhone, VNPT-Net, VNPT-Media:

- Quản trị Bộ chỉ số KPI TNKH được Tập đoàn giao cho đơn vị theo Mô hình điều hành Bộ chỉ số quản trị TNKH của VNPT ban hành theo Văn bản số 2118/VNPT-CLG ngày 26/4/2022:

+ Danh mục KPI Nhóm 1 được Điều phối viên TNKH của Tổng Công ty/Công ty quản trị, phân giao cho các bộ phận trực thuộc (Phòng/Ban/Trung tâm) theo dõi, giám sát, phân tích.

+ Căn cứ kết quả thực hiện Danh mục KPI Nhóm 1, nhận diện các vấn đề tồn tại (pain point) và phân tích nguyên nhân cốt lõi.

+ Trên cơ sở nguyên nhân cốt lõi được phân tích, đề xuất và triển khai các chương trình hành động khắc phục pain point, định lượng kết quả cần đạt được bằng các KPI Nhóm 2. Đối với các CTHĐ triển khai trên phạm vi toàn quốc, thực hiện báo cáo về Tập đoàn giao bổ sung các KPI nhóm 2 để giám sát kết quả triển khai (nếu cần thiết).

+ KPI Nhóm 2 (Tập đoàn giao và Tổng Công ty/Công ty triển khai bổ sung nội bộ) được Điều phối viên TNKH của Tổng Công ty quản trị, phân giao cho các bộ phận trực thuộc theo dõi, giám sát và phân giao tới cá nhân thực hiện, chịu trách nhiệm về kết quả.

+ Trong quá trình thực hiện, nếu phát sinh các khó khăn, vướng mắc cần sự phối hợp, hỗ trợ từ các đơn vị trong Tập đoàn, kịp thời báo cáo và đề xuất về Tập đoàn để phối hợp tháo gỡ.

Các địa bàn VNPT tỉnh, thành phố:

- Quản trị Bộ chỉ số KPI TNKH được Tập đoàn giao theo Mô hình điều hành Bộ chỉ số quản trị TNKH của VNPT ban hành theo Văn bản số 2118/VNPT-CLG ngày 26/4/2022.

- Các địa bàn chủ động thực hiện điều hành Bộ chỉ số quản trị TNKH theo hướng dẫn tại Phụ lục 3 và Phụ lục 4 Văn bản số 3952/VNPT-CLG ngày 7/6/2023:

+ *Theo dõi chỉ số KPI:* Theo dõi về sự tăng/giảm so với kỳ trước; mức độ cao/thấp so với bình quân của toàn mạng; tỷ lệ hoàn thành so với mục tiêu Tập đoàn giao; tỷ lệ hoàn thành so với mục tiêu phân kỳ/cụ thể của từng CTHĐ tại địa bàn;

+ *Phân tích chỉ số KPI - Xác định pain point và phân tích nguyên nhân cốt lõi.* Cụ thể:

(1) Pain point là những điểm hạn chế, bất cập, ảnh hưởng đến kết quả của KPI nhóm 1. Pain point cần được rà soát ***toàn diện*** theo ***các lĩnh vực chuyên môn có tác động đến TNKH tại điểm chạm***.

(2) Nguyên nhân cốt lõi là các nguyên nhân dẫn đến các pain point được phân tích đảm bảo trên 2 yếu tố:

Tính toàn diện: Tất cả các vấn đề dẫn đến pain point cần được xác định và phân tích, thông thường rà soát về các mặt: Tổ chức; Con người; Quy trình, chính sách; Công cụ, hệ thống; Dữ liệu,...

Tính cốt lõi: Xác định nguyên nhân trực tiếp để từ đó có thể đề xuất CTHĐ đạt tiêu chí SMART (cụ thể - có thể đo lường - có thể đạt được - thực tế - xác định rõ về thời gian).

+ *Nâng cao chỉ số KPI:* Đề xuất các CTHĐ để khắc phục nguyên nhân cốt lõi, đạt được mục tiêu về chỉ số KPI.

4. MÔ HÌNH ĐIỀU HÀNH BỘ CHỈ SỐ QUẢN TRỊ TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG CỦA VNPT

Mô hình điều hành bộ chỉ số quản trị trải nghiệm khách hàng của VNPT được ban hành theo Văn bản số 2118/VNPT-CLG ngày 26/4/2022.

4.1 Vai trò, trách nhiệm của Tập đoàn, các Tổng công ty và các đơn vị địa bàn

4.1.1 Tập đoàn:

- Thực hiện vai trò cấp chiến lược và kiểm tra, giám sát trên cơ sở mục tiêu nâng cao trải nghiệm khách hàng tại Bộ chỉ số quản trị trải nghiệm khách hàng và kết quả các chương trình, kế hoạch hành động để xử lý các điểm bất cập gây bức xúc cho khách hàng.

- Ban hành các văn bản, tổ chức hướng dẫn về thực hiện công tác quản trị trải nghiệm khách hàng, triển khai kế hoạch hành động cấp Tập đoàn.

- Giám sát, điều phối, dẫn dắt, hỗ trợ và đồng hành cùng các đơn vị, tháo gỡ khó khăn, vướng mắc vượt thẩm quyền của các đơn vị trong quá trình thực hiện các kế hoạch hành động và quản trị nâng cao trải nghiệm khách hàng.

4.1.2 Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-VinaPhone):

- Thực hiện vai trò nâng cao trải nghiệm khách hàng tại các điểm chạm tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, giám sát trải nghiệm khách hàng toàn trình và đánh giá kết quả đạt được thông qua:

(1) Xây dựng cơ chế giám sát, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật áp dụng cho các đơn vị và cá nhân trực thuộc VNPT Vinaphone trong thực hiện nâng cao trải nghiệm khách hàng tại các điểm chạm có tương tác với khách hàng;

(2) Giám sát trải nghiệm khách hàng toàn trình bao gồm cả các điểm chạm thuộc trách nhiệm của các đơn vị khác, đảm bảo hành trình trải nghiệm khách hàng được đảm bảo hướng tới chất lượng xuất sắc trên mọi điểm chạm;

(3) Căn cứ trên các phản ánh, ý kiến, khiếu nại của khách hàng, đánh giá chất lượng thực hiện nâng cao trải nghiệm khách hàng trên các điểm chạm, xác định các Pain point trên toàn trình của hành trình trải nghiệm khách hàng để đưa ra các kế hoạch hành động xử lý các pain point hoặc đề xuất Tập đoàn tổ chức triển khai thực hiện nếu các kế hoạch hành động vượt quá phạm vi quyền hạn và trách nhiệm của VNPT-Vinaphone.

- Tổ chức đào tạo, hướng dẫn nhân viên VNPT Vinaphone, chỉ đạo trực tiếp các chương trình nâng cao trải nghiệm khách hàng tại các điểm chạm thuộc trách nhiệm VNPT Vinaphone.

- Xây dựng phương án, ban hành cơ chế chính sách về kinh doanh, chăm sóc khách hàng và tổ chức triển khai, giám sát triển khai phương án/cơ chế chính sách đến các địa bàn, đảm bảo các trải nghiệm khách hàng tích cực.

(4) Chủ trì việc đưa yêu cầu sản phẩm, dịch vụ đáp ứng yêu cầu trải nghiệm khách hàng. Tổ chức đánh giá sản phẩm về trải nghiệm khách hàng theo yêu cầu đã thống nhất trước khi đưa ra thị trường.

4.1.3 VNPT/TTKD tỉnh, thành phố:

- Tổ chức nâng cao và đảm bảo chất lượng phục vụ và chất lượng dịch vụ viễn thông, CNTT, dịch vụ số cho khách hàng tổ chức doanh nghiệp và dịch vụ số cho cá nhân, đảm bảo chất lượng tốt nhất các yếu tố tác động tới trải nghiệm khách hàng của VNPT trên địa bàn tỉnh/thành phố.

- Trưởng đại diện VNPT tại địa bàn thực hiện báo cáo Tập đoàn định kỳ, đột xuất theo yêu cầu về tình hình thực hiện các chương trình hành động để xử lý các pain point và đạt được mục tiêu nâng cao trải nghiệm khách hàng do Tập đoàn giao và đề xuất, kiến nghị để giải quyết các khó khăn vướng mắc cho đơn vị.

4.1.4 Các Tổng công ty VNPT-Net, VNPT-Media, Công ty VNPT-IT:

- Chịu trách nhiệm điều hành, đảm bảo chất lượng dịch vụ viễn thông, CNTT, dịch vụ số cho khách hàng chính quyền tương ứng theo nhiệm vụ được phân công.

- Chịu trách nhiệm giải quyết các vướng mắc có liên quan đến kỹ thuật, công nghệ, hạ tầng, công cụ CNTT... chất lượng của sản phẩm dịch vụ làm ảnh hưởng tới trải nghiệm khách hàng, theo từng phân đoạn cung cấp dịch vụ được Tập đoàn giao theo chức năng nhiệm vụ của đơn vị.

- VNPT-IT và VNPT-Media chịu trách nhiệm về tính chính xác, đầy đủ của dữ liệu về khách hàng trên các hệ thống lưu trữ dữ liệu liên quan đến khách hàng (CCOS, DHSXKD, Customer 360...) cung cấp cho các đơn vị trong Tập đoàn.

- Định kỳ hoặc đột xuất báo cáo kết quả thực hiện xử lý các pain point thuộc phạm vi đơn vị.

4.2 Mô hình điều hành quản trị trải nghiệm khách hàng

4.2.1 Nguyên tắc điều hành:

(1) Điều hành theo Bộ chỉ số quản trị TNKH: Các đơn vị tổ chức điều hành trải nghiệm khách hàng dựa trên việc xử lý các pain point xác định được từ Bộ Chỉ số quản trị trải nghiệm khách hàng hoặc nhận diện pain point từ dữ liệu trên các hệ thống liên quan tới khách hàng (như DHSXKD, CCOS, các chương trình giám sát chất lượng chủ động dịch vụ băng rộng, di động, MyTV và CNTT...) hoặc các bất cập phát hiện được trong quá trình sản xuất kinh doanh, phản ánh của khách hàng.

(2) Gắn trách nhiệm, chỉ số với cá nhân thực hiện cụ thể: Mỗi chỉ số và kế hoạch hành động phải gắn với phân công nhiệm vụ cho cá nhân chịu trách nhiệm chính trên địa bàn cấp tỉnh và

phân rõ trách nhiệm, chỉ số tương ứng đến các Lãnh đạo Phòng chức năng và đơn vị sản xuất liên quan, nhân viên thực thi chịu trách nhiệm cụ thể (nguyên tắc mỗi chỉ số, mỗi giải pháp đều có một đầu mối cá nhân chịu trách nhiệm, điều hành và thực hiện công việc trên cơ sở phân công cả hai khối kinh doanh và kỹ thuật trên địa bàn).

Kết quả thực hiện của các giải pháp gắn với các mục tiêu điều hành cụ thể cả về kết quả và quá trình. Các chỉ số sẽ được đánh giá ngược từ kết quả chung của giải pháp đến kết quả từ quá trình thực hiện các nhiệm vụ trong giải pháp (đánh giá việc tuân thủ thực hiện các bước của giải pháp). Các chỉ số điều hành được gắn với kết quả hoàn thành công việc cá nhân của người được giao.

(3) Thống nhất cách điều hành xuyên suốt tại địa bàn cấp tỉnh:

- Trưởng đại diện VNPT tại địa bàn chịu trách nhiệm chung trước Tập đoàn về công tác trải nghiệm khách hàng tại địa bàn.

- Giám đốc TTKD được Trưởng đại diện VNPT địa bàn (Tổng chỉ huy trên địa bàn) giao trách nhiệm điều hành công tác quản trị TNKH trên địa bàn điều hành các chỉ số quản trị TNKH, các chương trình hành động nâng cao TNKH đồng bộ giữa 2 khối kỹ thuật và kinh doanh trên địa bàn tỉnh, thành phố,... để đảm bảo các TNKH tích cực và thống nhất

4.2.2 Phân công nhiệm vụ:

(1) *Tại các Tổng công ty VNPT-VinaPhone, VNPT-Net, VNPT-Media và Công ty VNPT-IT:*

- Chịu trách nhiệm về kết quả và hiệu quả các kế hoạch hành động nâng cao trải nghiệm khách hàng; Kết quả công tác quản trị trải nghiệm khách hàng triển khai tại đơn vị.

- Là đầu mối trực tiếp làm việc với các Trưởng Đại diện VNPT tại địa bàn để giải quyết kịp thời các vấn đề tại địa bàn ảnh hưởng đến trải nghiệm khách hàng.

- Tổ chức phân công nhân sự và điều hành giám sát kết quả thực hiện Bộ Chỉ số quản trị trải nghiệm khách hàng.

- Phối hợp với các địa bàn cùng có giải pháp kịp thời để thực hiện thành công mục tiêu, hoàn thành vai trò nhiệm vụ được giao.

- Chỉ đạo Lãnh đạo Ban điều hành có chức năng điều hành quản trị trải nghiệm khách hàng và Chuyên viên điều hành quản trị trải nghiệm khách hàng trong việc xây dựng kế hoạch hành động cho các giải pháp để thực hiện mục tiêu nâng cao trải nghiệm khách hàng.

- Theo dõi, giám sát kết quả thực hiện tại các địa bàn để kịp thời có giải pháp chỉ đạo hỗ trợ, đồng hành xử lý kịp thời. Lãnh đạo Tổng công ty/Công ty phải kịp thời xử lý các khó khăn, vướng mắc, đề xuất của các Lãnh đạo Ban điều hành công tác quản trị trải nghiệm khách hàng, chuyên viên quản trị trải nghiệm khách hàng.

(2) *Tại các VNPT/TTKD tỉnh, thành phố:*

- Trưởng Đại diện VNPT tại địa bàn là người chịu trách nhiệm toàn bộ về kết quả thực hiện quản trị trải nghiệm khách hàng trên địa bàn, phân bổ/điều phối các nguồn lực của VNPT/TTKD tỉnh, thành phố để thực hiện các kế hoạch hành động nâng cao trải nghiệm khách hàng.

- Phân công Giám đốc TTKD phụ trách điều hành chính về công tác quản trị trải nghiệm khách hàng trên địa bàn tỉnh/thành phố.

- Trưởng Đại diện VNPT và Giám đốc TTKD tại địa bàn phản ánh kịp thời các vấn đề khẩn cấp hoặc các vấn đề chưa được giải quyết với Tập đoàn (Ban Chất lượng là đầu mối) hoặc Lãnh đạo Tổng công ty VNPT Vinaphone. Nếu quá thời gian giải quyết hoặc chưa thống nhất Trưởng Đại diện VNPT và Giám đốc TTKD có báo cáo lên Lãnh đạo Tập đoàn để xử lý theo quy định.

4.3 Tổ chức triển khai thực hiện:

5. VĂN HÓA LẤY KHÁCH HÀNG LÀM TRUNG TÂM

Theo nghĩa cơ bản nhất, “Lấy khách hàng làm trung tâm” có nghĩa là đặt khách hàng vào trung tâm của mọi hoạt động - **Luôn đặt lợi ích của khách hàng lên trên; Mọi sản phẩm, dịch vụ cung cấp cho khách hàng đều được xác định từ nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng.** Lấy khách hàng làm trung tâm không chỉ mang đến sự hài lòng mà còn khiến khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ và trở thành một khách hàng trung thành.

5.1 Sự cần thiết phải xây dựng văn hóa “Lấy khách hàng làm trung tâm”

Khách hàng là giá trị cốt lõi tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Trong nền kinh tế thị trường ngày nay, các doanh nghiệp hầu như không thể tạo ra sự khác biệt quá lớn về sản phẩm. Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ đã hỗ trợ sản xuất trở nên hiệu quả hơn, các tiện ích dành cho khách hàng trở nên phong phú hơn. Do vậy, quy mô sản xuất lớn hay mạng lưới phân phối rộng khắp không còn là lợi thế cạnh tranh tuyệt đối của các doanh nghiệp nữa. Thậm chí, rất nhiều doanh nghiệp sẽ có thể cùng cung cấp cho khách hàng các sản phẩm có mẫu mã và chất lượng tương đương nhau. Vậy nên doanh nghiệp nào tạo ra sự đột phá trong trải nghiệm hành trình khách hàng, đồng nghĩa với việc doanh nghiệp đó đang nắm trong tay chìa khóa thành công, xây dựng vị thế khác biệt với các doanh nghiệp khác trong ngành.

Lấy khách hàng làm trung tâm mang lại những lợi ích vượt trội cho doanh nghiệp, thể hiện ở 5 khía cạnh sau:

5.1.1 Tăng sự hài lòng của khách hàng

- Mục đích của việc lấy khách hàng làm trung tâm là tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, xem họ thích gì, không thích gì để điều chỉnh sản phẩm/dịch vụ nhằm đáp ứng tốt hơn các nhu cầu đó. Khi khách hàng cảm thấy hài lòng với sản phẩm/dịch vụ họ sẽ trở thành khách hàng trung thành và sẵn sàng đồng hành cùng doanh nghiệp trong tương lai.

- Thực tế, khách hàng không phải là người muốn thay đổi nhiều loại sản phẩm/dịch vụ, đơn giản là họ có quá nhiều sự lựa chọn và chưa tìm ra được một thương hiệu làm thỏa mãn kỳ vọng của bản thân. Chất lượng sản phẩm là chưa đủ để giữ chân khách hàng, trải nghiệm tuyệt vời trong suốt hành trình khách hàng mới là yếu tố quyết định giúp doanh nghiệp tạo dựng vị trí vững chắc trong lòng khách hàng.

5.1.2 Tạo trải nghiệm độc đáo

Khách hàng thường sẽ bị thu hút và ấn tượng bởi những trải nghiệm độc đáo trong quá trình sử dụng sản phẩm/dịch vụ. Những trải nghiệm đó đôi khi đến từ những điều nhỏ nhặt nhưng lại tác động mạnh mẽ đến khách hàng (*như một phần quà, một bức thư cảm ơn, hay được thông tin về dịch vụ của doanh nghiệp, ...*). Điều này chỉ được thực hiện tốt khi doanh nghiệp luôn đặt khách hàng ở vị trí trung tâm, tương tác với khách hàng và đặt ưu tiên vào việc tìm ra những gì thực sự làm phiền khách hàng thay vì phục vụ một cách hời hợt.

5.1.3 Tìm ra cơ hội phát triển

Một trong những lợi thế của Customer – Centric là có thể cho phép doanh nghiệp nhận ra và tận dụng cơ hội phát triển. Lắng nghe khách hàng muốn gì sẽ giúp doanh nghiệp có những ý tưởng về sản phẩm/dịch vụ, thậm chí là các tiện ích đi kèm nhằm làm tăng giá trị của sản phẩm/dịch vụ, mang lại cơ hội phát triển cho doanh nghiệp.

5.1.4 Tiết kiệm chi phí tiếp thị

Việc xây dựng Customer – Centric đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự kiên trì trong quá trình thực hiện. Khi khách hàng yêu thích và hài lòng với sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp, họ sẽ liên tục giới thiệu khách hàng mới như một thói quen. Đây là phương thức tiếp thị miễn phí nhưng lại đem đến hiệu quả lớn nhất cho doanh nghiệp. Lời giới thiệu từ những người quen luôn có sức nặng hơn những lời quảng cáo ở bên ngoài và nhờ những lời giới thiệu này mà quá trình mua hàng được rút ngắn đi đáng kể.

5.1.5 Giảm rủi ro và phát triển bền vững

Những khách hàng trung thành với thương hiệu, gắn bó và tin dùng sản phẩm sẽ ít có xu hướng bỏ đi để chuyển sang doanh nghiệp đối thủ cho dù họ có dùng các chương trình hấp dẫn nhằm lôi kéo khách hàng. Doanh nghiệp càng duy trì và phát triển được nguồn khách hàng ổn định thì mức độ rủi ro trong kinh doanh càng ít.

5.1.6 Phát triển thị phần và lợi nhuận

- Trên thị trường ngày nay, có quá nhiều doanh nghiệp cùng cung cấp một dòng sản phẩm, việc duy trì và tăng thị phần là vô cùng quan trọng. Những doanh nghiệp không tập trung vào khách hàng có nguy cơ đánh mất khách hàng trước những đối thủ cạnh tranh do thua kém về trải nghiệm mua sắm trong suốt hành trình khách hàng.

- Lấy khách hàng làm trung tâm cho phép doanh nghiệp có thể xây dựng thương hiệu của mình theo các phân khúc thị trường khác nhau, thích ứng với từng mối quan hệ sản phẩm. Bằng cách phân tích hành trình khách hàng hiệu quả sẽ làm nổi bật thương hiệu của doanh nghiệp cũng như xây dựng được lòng trung thành và giữ chân khách hàng lâu dài hơn.

5.2 Xây dựng văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm

Khách hàng là mối ưu tiên hàng đầu của doanh nghiệp. Xét cho cùng, các sản phẩm và dịch vụ được phát triển, sáng tạo ra đều hướng tới mục đích đáp ứng nhu cầu khách hàng để thuyết phục họ trở thành khách hàng trung thành của thương hiệu. Trong bối cảnh hiện nay, sự cạnh tranh diễn ra ngày càng gay gắt khi những đối thủ mới xuất hiện cũng như những biến động từ dịch bệnh làm thay đổi hành vi và nhu cầu của khách hàng. Điều này thách thức sự nhanh nhạy của doanh nghiệp trong việc thích ứng nhanh với thay đổi này. Doanh nghiệp nào có thể đáp ứng nhu cầu mới của khách hàng nhanh hơn, doanh nghiệp đó sẽ chiếm ưu thế lớn trong cuộc đua thách thức này.

Lấy khách hàng làm trung tâm có thể xem như một bước tiến đột phá nhằm tạo dựng mối quan hệ mật thiết với khách hàng. Khách hàng luôn được đặt ở vị trí trung tâm và doanh nghiệp sẽ quan tâm nhiều hơn đến việc tìm hiểu nhu cầu của khách hàng để mang đến những sản phẩm đáp ứng và thậm chí là vượt cả những gì khách hàng mong muốn. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải hiểu sâu sắc về nhu cầu của khách hàng, đứng trên vị thế của khách hàng, nhìn thế giới qua đôi mắt của khách hàng và phấn đấu để sáng tạo ra sản phẩm/dịch vụ.

Lấy khách hàng làm trung tâm là một cách thức và chiến lược kinh doanh nhưng khi xây dựng thành văn hóa doanh nghiệp sẽ mang khía cạnh lớn hơn. Văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm là việc hình thành **tư tưởng, giá trị, niềm tin chung cho toàn bộ tổ chức** về trung tâm hoạt động xoay quanh khách hàng. Các nhân sự trong tổ chức đều hiểu và chia sẻ chung nhận thức đó và hơn hết họ ý thức được công việc của mình sẽ mang lại tác động tích cực trong trải nghiệm khách hàng theo những cách khác nhau. Văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm sẽ khuếch đại tiếng nói của khách hàng thông qua các kênh chia sẻ và trải nghiệm của doanh nghiệp, để mọi người trong tổ chức hiểu được khách hàng đang gặp khó khăn gì, họ yêu thích sản phẩm gì và

công việc mà doanh nghiệp đó thực hiện cuối cùng ảnh hưởng như thế nào đến cuộc sống của khách hàng.

Rào cản phổ biến nhất để xây dựng “Văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm” đó là hầu hết các doanh nghiệp, văn hóa vẫn tập trung vào sản phẩm hoặc định hướng bán hàng, hoặc lấy khách hàng làm trung tâm chỉ được coi là ưu tiên cho một số chức năng nhất định. Vì vậy, việc thay đổi cần phải được thực hiện trong toàn bộ tổ chức, đến từng vị trí công việc, mỗi cá nhân người lao động phải hiểu được công việc của mình có tác động thế nào đến khách hàng.

Vậy để xây dựng văn hóa “Lấy khách hàng làm trung tâm”, doanh nghiệp cần phải thực hiện:

5.2.1 Xây dựng và truyền thông văn hóa “lấy khách hàng làm trung tâm” xuyên suốt từ lãnh đạo tới nhân viên

Với nhiều doanh nghiệp, việc “lấy khách hàng là trung tâm” là mong muốn và trăn trở của lãnh đạo. Nhưng những mong muốn ấy lại không được cụ thể hóa thành chiến lược và những tuyên ngôn trong toàn doanh nghiệp. Do vậy, văn hóa “lấy khách hàng làm trung tâm” không được lan tỏa từ trên xuống dưới và thấm vào các hoạt động của các đơn vị/bộ phận. Ở một khía cạnh khác, có nhiều doanh nghiệp đã xây dựng khẩu hiệu, tuyên ngôn “lấy khách hàng làm trung tâm” nhưng không có kế hoạch hành động cụ thể. Do vậy, mọi chiến lược chỉ nằm trên giấy mà đội ngũ nhân viên không biết phải làm như thế nào để hiện thực hóa chiến lược. Chiến lược sẽ chỉ có thể đi vào đời sống khi đi kèm với nó là những chính sách, hướng dẫn cụ thể để từ lãnh đạo tới người nhân viên cấp thấp nhất biết rằng họ có thể làm gì và làm như thế nào để thực sự mang lại lợi ích cho khách hàng.

5.2.2 Xây dựng tập thể thấm nhuần văn hóa “lấy khách hàng làm trung tâm”

“Lấy khách hàng làm trung tâm” sẽ chỉ thực sự trở nên hiệu quả khi toàn bộ tổ chức thấm nhuần văn hóa đó. Và một trong những nhiệm vụ của doanh nghiệp là xây dựng đội ngũ thực sự hướng tới việc phục vụ và mang lại lợi ích khách hàng. Do vậy, công tác tuyển dụng và đào tạo cần được chú trọng để xây dựng tập thể có tư duy hướng về khách hàng, để nhân viên trở thành một thể thống nhất với văn hóa doanh nghiệp.

5.2.3 Thường xuyên chia sẻ thông tin, hiểu biết về khách hàng và khuyến khích mọi nhân viên suy nghĩ về khách hàng

Với doanh nghiệp, nhân viên chính là một đối tượng khách hàng mà đội ngũ lãnh đạo và quản lý cần phục vụ. Thật khó để doanh nghiệp có thể làm hài lòng khách hàng, phục vụ khách hàng tốt nếu bản thân những người đang tiếp xúc với khách hàng không có được sự thoải mái và động lực cống hiến. Vì vậy, để có thể phục vụ khách hàng bên ngoài, lãnh đạo và người quản lý cần phải hỗ trợ nhân viên, tin tưởng nhân viên và trao cho nhân viên thông tin để có thể phục vụ khách hàng. Ngoài những cấp độ thông tin và quyền riêng tư của khách hàng mà doanh nghiệp cần bảo vệ, lãnh đạo doanh nghiệp có thể cho nhân viên biết khách hàng của doanh nghiệp là ai, họ mong muốn gì và từ đó, nhân viên sẽ được khuyến khích để làm hài lòng khách hàng.

Mặt khác, việc chia sẻ thông tin về khách hàng giữa các đơn vị/bộ phận trong doanh nghiệp cũng là một yêu cầu thiết yếu. Thông tin khách hàng là tài sản, nguồn lực của doanh nghiệp, cần được sử dụng hiệu quả để hướng tới sự phục vụ khách hàng tốt nhất từ mọi vị trí nhân viên.

5.2.4 Có cơ chế chính sách và đo lường hiệu quả

Tất cả các chính sách, quy trình của doanh nghiệp cần được đo lường bằng các chỉ số để đảm bảo sự phù hợp và mang lại hiệu quả. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng cần chú ý rằng việc đo lường các chỉ số phải là nguồn thông tin quan trọng để làm cơ sở cho những điều chỉnh trong

chính sách và quy trình. Sẽ không có ý nghĩa gì khi việc đo lường chỉ mang tính chất thống kê và trở thành gánh nặng cho đội ngũ thực thi.

5.2.5 Khen thưởng, động viên và khuyến khích những việc làm tốt của nhân viên

Khi đã xây dựng chiến lược và văn hóa toàn diện, đào tạo đội ngũ, hướng dẫn họ thực hiện và đo lường kết quả, việc cuối cùng mà doanh nghiệp cần làm là khuyến khích những hành động tốt và mang lại sự hài lòng cho khách hàng. Khen thưởng và động viên những gương điển hình, tiêu biểu sẽ là cơ hội tốt để xây dựng những câu chuyện truyền cảm hứng, khuyến khích toàn bộ đội ngũ hướng tới việc phục vụ khách hàng tốt hơn. Sự ghi nhận của lãnh đạo doanh nghiệp với những hành động tốt sẽ mang lại sự động viên với đội ngũ nhân viên, khiến họ tin tưởng rằng “lấy khách hàng làm trung tâm” là mục tiêu thực sự mà doanh nghiệp đang hướng tới.

5.3 Triển khai văn hóa “Lấy khách hàng làm trung tâm” tại VNPT

5.3.1 Cấp Tập đoàn:

- Xây dựng và truyền thông văn hóa “lấy khách hàng làm trung tâm” xuyên suốt từ Tập đoàn đến các đơn vị thành viên. “Lấy khách hàng làm trung tâm” đã được văn bản hóa trong Bộ Tài liệu Văn hóa VNPT. Theo đó, triết lý của VNPT là *“Khách hàng là trung tâm. Chất lượng là linh hồn. Hiệu quả là thước đo”*, cùng 5 cam kết phục vụ khách hàng và các quy định về văn hóa ứng xử với khách hàng.

- Xây dựng kế hoạch đào tạo trực tiếp và trực tuyến cho đội ngũ cán bộ làm công tác quản trị trải nghiệm khách hàng. Đồng thời, xây dựng các chương trình, nội dung đào tạo online cho CBNV toàn hệ thống về trải nghiệm khách hàng và văn hóa “Lấy khách hàng làm trung tâm”.

- Xây dựng và hoàn thiện CSDL khách hàng, công cụ quản trị trải nghiệm khách hàng toàn trình, hướng đến từng phân loại khách hàng dựa trên Big Data. Từ đó, hỗ trợ việc phân tích dữ liệu khách hàng để có những chiến lược phù hợp nâng cao trải nghiệm khách hàng.

- Xây dựng và ban hành Bộ KPI quản trị trải nghiệm khách hàng và phân giao cho các đơn vị/địa bàn. Đây là bộ chỉ số đo lường trải nghiệm khách hàng của VNPT tại từng điểm chạm, là sở cứ để các đơn vị nhận diện các pain point và tìm giải pháp khắc phục đáp ứng nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng.

- Phát động các phong trào Thi đua “Nâng cao trải nghiệm khách hàng”. Phong trào Thi đua truyền thông, nâng cao nhận thức, tầm quan trọng của công tác trải nghiệm khách hàng trong việc giữ và phát triển sản phẩm, dịch vụ của VNPT.

5.3.2 Các Tổng Công ty, Công ty VNPT-IT, 63 địa bàn tỉnh, thành phố:

- *Truyền thông và thấm nhuần Văn hóa “Lấy khách hàng làm trung tâm” từ Lãnh đạo đơn vị đến tất cả các bộ phận, CBNV:* truyền thông về tầm quan trọng và ý nghĩa của Văn hóa “Lấy khách hàng làm trung tâm” và mục tiêu xây dựng Văn hoá “Lấy khách hàng làm trung tâm” của VNPT. Tất cả mọi thành viên của VNPT đều phải thấm nhuần tư tưởng khách hàng là ưu tiên số 1, cùng nhau mang đến giá trị, trải nghiệm tốt cho khách hàng.

- *Nhận thức đồng bộ về trải nghiệm khách hàng được xây dựng trong đơn vị từ Lãnh đạo đến nhân viên:* Hiểu được khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp, vòng đời trải nghiệm khách hàng, các điểm chạm mà khách hàng tương tác, các kênh tương tác với khách hàng, vai trò của từng vị trí tác động tới trải nghiệm của khách hàng như thế nào,... Từ đó, xây dựng các chương trình hành động từ thu thập thông tin khách hàng, phân nhóm đối tượng khách hàng, phân tích, dự đoán nhu cầu khách hàng đến các giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ, chất lượng phục vụ, chính sách kinh doanh, chăm sóc khách hàng,... đáp ứng đúng nhu cầu, đúng thời điểm.

- *Nhất quán từ Lãnh đạo đến nhân viên các cấp trong cam kết, ứng xử với khách hàng:* Cùng một đối tượng khách hàng thì cần có những cam kết và ứng xử nhất quán từ các bộ phận và cá nhân trong doanh nghiệp. Việc cam kết và ứng xử không nhất quán sẽ tạo cho khách hàng tâm lý không tin tưởng, không minh bạch trong hoạt động của doanh nghiệp. Để thực hiện được điều đó, đơn vị phải có những chính sách, quy định rõ ràng, một mặt phân cấp phân quyền và tạo sự linh hoạt, chủ động cho nhân viên, mặt khác nghiêm cấm và có chế tài xử phạt các hành vi cạnh tranh nội bộ gây tổn hại đến uy tín và hình ảnh của VNPT.

- *Gắn kết trong toàn đơn vị để tạo ra trải nghiệm khách hàng tích cực:* Cùng mục tiêu chung là tạo ra trải nghiệm khách hàng tích cực, các bộ phận trong đơn vị có sự phối hợp, đồng sáng tạo để mang đến sự tích cực trong trải nghiệm toàn trình cho khách hàng. Các bộ phận/cá nhân đều phải đặt khách hàng vào vị trí trung tâm, mọi sáng tạo và sản phẩm đều xuất phát từ lợi ích của khách hàng, không phải chỉ từ phạm vi nhiệm vụ, quyền hạn của 1 bộ phận hay góc nhìn cá nhân; không chỉ tập trung vào mong muốn trước mắt của khách hàng mà còn cần chủ động nghiên cứu và bổ sung thêm những tiện ích mang lại trải nghiệm vượt trội cho khách hàng trong tương lai.

- *Phát động phong trào thi đua để truyền thông Văn hoá “Lấy khách hàng làm trung tâm”* sâu rộng đến từng đơn vị cơ sở và cán bộ công nhân viên, đồng viên khuyến khích các bộ phận/tổ đội/CBNV bám sát địa bàn, khách hàng, nâng cao dịch vụ khách hàng, chăm sóc khách hàng, phát huy tinh thần sáng kiến sáng tạo để nâng cao trải nghiệm khách hàng, mang đến cho khách hàng dịch vụ với độ hài lòng cao nhất.

5.3.3 Cán bộ CNV: Biết – Hiểu – Nghĩ – Hành động vì khách hàng

- *Biết:* Biết được vị trí, vai trò của mình trong đơn vị có tác động đến trải nghiệm của khách hàng như thế nào; Tích cực tương tác, quan tâm đến khách hàng để nắm bắt thông tin và nhu cầu của khách hàng; Có trách nhiệm cập nhật các thông tin, dữ liệu về khách hàng từ thu thập và hiểu biết của cá nhân; Được chia sẻ thông tin về khách hàng từ hệ thống CSDL chung của đơn vị.

- *Hiểu:* Nắm được tâm lý khách hàng, thấu hiểu mong muốn và nhu cầu của khách hàng, đồng cảm với những vấn đề của khách hàng; Trải nghiệm/dùng thử các sản phẩm, dịch vụ dưới góc nhìn của khách hàng để hiểu được cảm nhận của khách hàng khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ của VNPT.

- *Nghĩ:* Đặt mình là vị trí của khách hàng, nghĩ cho lợi ích của khách hàng để đưa ra những sáng kiến, cải thiện trải nghiệm khách hàng; trăn trở với những mong muốn, những vấn đề của khách hàng để tìm giải pháp khắc phục, mang lại cho khách hàng trải nghiệm tốt hơn hoặc trợ giúp khách hàng với những khó khăn của cá nhân họ; Tìm tòi các giải pháp, sáng tạo trong công việc để mang lại cho khách hàng những tiện ích, tối ưu hoá trải nghiệm khách hàng.

- *Hành động:* Tôn trọng khách hàng thông qua thái độ, cử chỉ, lời nói trong giao tiếp. Hành động vì lợi ích của khách hàng, nỗ lực để tạo ra những trải nghiệm tốt cho khách hàng. Đặt yêu cầu của khách hàng là số 1 để đáp ứng tối đa nhu cầu; trợ giúp khách hàng từ những vấn đề nhỏ nhất. Chủ động trong công việc để khắc phục các vấn đề của khách hàng, phối hợp và kết nối với các bộ phận/cá nhân khác khi yêu cầu của khách hàng vượt quá thẩm quyền và phạm vi công việc của cá nhân. Trong tiến trình xử lý công việc, cần thông tin kịp thời và đầy đủ tới khách hàng.

6. KHUNG QUẢN TRỊ TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG (TNKH) ĐỐI VỚI CÁC SẢN PHẨM, DỊCH VỤ (SPDV) CỦA VNPT

Khung Quản trị trải nghiệm khách hàng (TNKH) đối với các sản phẩm, dịch vụ (SPDV) của VNPT được ban hành kèm theo **Văn bản số 7212/VNPT-CLG ngày 03/10/2023**

6.1 Mục tiêu

- Quy định khung quản trị trải nghiệm khách hàng để làm cơ sở áp dụng, triển khai thống nhất cho các SPDV của Tập đoàn VNPT (*bao gồm sản phẩm dịch vụ mới và hiện hữu*), tại tất cả các cấp (*Tập đoàn, Tổng Công ty/Công ty, địa bàn*) và trên mọi phạm vi (*toàn quốc, địa bàn*).
- Hướng dẫn các nội dung công việc, bộ máy tổ chức và các chỉ số TNKH cần theo dõi để quản trị và nâng cao trải nghiệm của khách hàng.

6.2 Đối tượng áp dụng

- **Sản phẩm, dịch vụ mới:** Áp dụng triển khai đối với tất cả các SPDV cung cấp mới của VNPT.

- **Sản phẩm, dịch vụ hiện hữu:** Rà soát hệ thống quản trị trải nghiệm khách hàng đã thiết lập, tổ chức lại và hoàn thiện đối với các SPDV hiện hữu khi có yêu cầu của Tập đoàn hoặc nhu cầu phát sinh tại các đơn vị/địa bàn.

6.3 Nguyên tắc áp dụng

- Quản trị TNKH cho các sản phẩm, dịch vụ là phương pháp quản lý để thiết kế, thực hiện, theo dõi và tối ưu hóa trải nghiệm của khách hàng qua các điểm chạm thông qua xây dựng nhận thức về thương hiệu và giải quyết các mong đợi của khách hàng, qua đó nâng cao lợi nhuận bền vững cho Tập đoàn.

- Quản trị TNKH bao gồm các nội dung:

(1) Đo lường trải nghiệm khách hàng;

(2) Tìm hiểu kỳ vọng của khách hàng (hiện tại và xu thế, dự đoán kỳ vọng tương lai);

(3) Cải thiện những trải nghiệm chưa tốt tại các điểm chạm và thiết kế các trải nghiệm trong tương lai cho khách hàng.

- Quản trị TNKH đối với sản phẩm, dịch vụ được xem xét toàn trình và chi tiết theo từng điểm chạm; được theo dõi trên phạm vi toàn quốc và đánh giá chi tiết tại từng địa bàn.

- Quản trị TNKH cần được triển khai đồng bộ từ định hướng của Tập đoàn, giám sát theo nghiệp vụ của các Tổng Công ty/Công ty, giám sát theo phạm vi của các địa bàn đến việc triển khai, tác nghiệp của người lao động.

- Quản trị TNKH đối với sản phẩm, dịch vụ được thực hiện toàn trình theo phạm vi toàn quốc (Tập đoàn)/địa bàn và được thực hiện tại từng điểm chạm đối với các đơn vị quản lý và triển khai thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn có tác động đến TNKH tại điểm chạm.

- Quản trị TNKH được tổ chức, xây dựng cho sản phẩm, dịch vụ mới để chuẩn bị các điều kiện trước khi cung cấp ra thị trường và thường xuyên được rà soát, hoàn thiện, nâng cấp đối với các sản phẩm, dịch vụ hiện hữu để ngày càng nâng cao TNKH.

6.4 Các giai đoạn quản trị TNKH

6.4.1 Giai đoạn chuẩn bị:

- Rà soát, xác lập các điểm chạm, kênh tương tác, mong đợi của khách hàng trong hành trình trải nghiệm SPDV của khách hàng.

- Phân giao các đơn vị/bộ phận chịu trách nhiệm tại mỗi điểm chạm trong hành trình TNKH.

- Thiết lập các KPI đo lường trải nghiệm khách hàng.

- Xác định lộ trình xây dựng hệ thống quản trị TNKH sản phẩm, dịch vụ.

- Phê duyệt phương án tổ chức quản trị, theo dõi, giám sát TNKH.

6.4.2 Giai đoạn triển khai:

- Theo dõi xu hướng, sự tăng/giảm của trải nghiệm khách hàng thông qua các KPI đo lường TNKH.

- Phân tích nguyên nhân cốt lõi đối với các KPI chưa đạt kỳ vọng hoặc suy giảm về TNKH.

- Đề xuất các chương trình hành động (CTHD) nâng cao TNKH, phân giao thực hiện đến các đơn vị/bộ phận và cá nhân.

- Thiết lập các KPI giám sát triển khai CTHĐ nâng cao TNKH

6.4.3 Giai đoạn giám sát, đánh giá:

- Giám sát kết quả KPI giám sát triển khai CTHĐ nâng cao TNKH.

- Thiết lập và triển khai các cơ chế thưởng/phạt, tạo động lực để nâng cao kết quả thực hiện KPI giám sát triển khai CTHĐ nâng cao TNKH.

- Đánh giá hiệu quả thực hiện các CTHĐ nâng cao TNKH (so với mục tiêu đặt ra).

6.5 Khung quản trị TNKH

Lưu đồ, nội dung công việc và ma trận phân quyền các đơn vị/bộ phận tham gia được chi tiết tại Phụ lục 1. của Văn bản số 7212/VNPT-CLG ngày 03/10/2023.

IV. MỘT SỐ KẾT QUẢ BAN ĐẦU VỀ TNKH

1. Giải thưởng Xuất sắc (Excellence Awards)

Tại sự kiện Digital Transformation World 2023 tổ chức tại Copenhagen (Đan Mạch), “**Bộ giải pháp Mô hình chuyển đổi trải nghiệm khách hàng của VNPT**” đã được công bố giành chiến thắng giải thưởng quốc tế - **Giải thưởng Xuất sắc (Excellence Awards)** lần thứ 16 với hạng mục **Trải nghiệm khách hàng (Customer Experience)**.



Vượt qua hơn **200 bài dự thi** đến từ hơn **70** công ty, doanh nghiệp, tổ chức trên thế giới, sau **3 vòng xét tuyển** (vòng sơ tuyển; vòng đề cử - nominee (VNPT cạnh tranh với **14** nhà cung cấp quốc tế); vòng chung kết – finalist (VNPT cạnh tranh với **6** nhà cung cấp quốc tế)), qua nhiều bước đánh giá nghiêm ngặt với nhiều tiêu chí khắt khe từ **26 chuyên gia** độc lập quốc tế, cạnh tranh với nhiều tên tuổi “sừng sỏ” trên thế giới như Nokia, Huawei, Telstra, China Telecom, MTN,

Swisscom....v.v VNPT vinh dự là **đơn vị giành chiến thắng** và là **đại diện duy nhất của Việt Nam giành được giải thưởng năm 2023**.

Giải thưởng là sự ghi nhận cho những nỗ lực không ngừng của toàn thể Lãnh đạo, CBCNV từ cấp Tập đoàn, đơn vị đến các địa bàn TTP trong việc **Chuyển đổi trải nghiệm khách hàng**. Giải thưởng phần nào khẳng định cách tiếp cận và phương pháp triển khai TNKH của VNPT là đúng đắn, khoa học và phù hợp với xu thế, hướng đến mục tiêu nâng cao trải nghiệm khách hàng, thấu hiểu và lấy khách hàng làm trung tâm, từng bước gắn lợi ích của khách hàng với sự phát triển của VNPT.

Một số thông tin khác

- VNPT-Vinaphone là mạng di động nhanh nhất Việt Nam năm 2023
- VNPT là "Nhà cung cấp dịch vụ viễn thông tiêu biểu về Chất lượng CSKH Bảng thông rộng, Di động" năm 2023
- VNPT được vinh danh là Nhà mạng được yêu thích nhất tại Vietnam Game Awards 2024
-v.v

2. Đánh giá TNKH hàng năm theo góc nhìn độc lập

Telco	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Viettel	3	8	4	2	13
VNPT (Vinaphone)	28	60	18	39	22
MobiFone	15	15	34	42	67

(Trích từ Báo cáo trải nghiệm khách hàng xuất sắc do KMPG thực hiện định kỳ được phát hành hàng năm (từ 2020 tới nay))