

Thiết kế
trải nghiệm
khách hàng
thời đại số

THE DIGITAL-FIRST CUSTOMER EXPERIENCES

Copyright © The Service Profit Chain Institute 2023

This translation of The Digital-First Customer Experience is published by arrangement with Kogan Page.

All rights reserved.

THIẾT KẾ TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG THỜI ĐẠI SỐ

7 chiến lược xây dựng trải nghiệm khách hàng từ các thương hiệu hàng đầu thế giới

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2023

Alpha Books - Better Knowledge, Better Success

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Wheeler, Joe

Thiết kế trải nghiệm khách hàng thời đại số : 7 chiến lược xây dựng trải nghiệm khách hàng từ các thương hiệu hàng đầu thế giới / Joe Wheeler ; An Tri dịch. - H. : Công Thương ; Công ty Sách Alpha, 2026. - 368 tr. ; 24 cm

ISBN 978-632-630-523-4

1. Quản trị kinh doanh 2. Dịch vụ khách hàng 3. Thời đại số

658.812 - dc23

COH011p-CIP

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: chuyendoiso@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: htxb@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn



Thiết kế trải nghiệm khách hàng thời đại số

7 CHIẾN LƯỢC XÂY DỰNG TRẢI NGHIỆM
KHÁCH HÀNG TỪ CÁC THƯƠNG HIỆU
HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI

An Tri dịch



HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

Đoàn Đức Thuận - Phó Viện trưởng
Viện Nghiên cứu Chiến lược Thương hiệu
và Cạnh tranh (BCSI)

Trần Hồng Quang
CEO HQBC Consulting & Investment

Phan Minh Thu
Chuyên gia Phát triển Thương hiệu
Trưởng ban Nội dung CSMO miền Bắc

Nguyễn T. Quỳnh Trang
Phó Chủ tịch CSMO

Lê Quốc Vinh
Chủ tịch LeBros

Nguyễn Đình Thành
Đồng sáng lập Elite PR School

Lê Hồng Phúc - Phó Chủ tịch Hội
các Nhà QTDN Việt Nam
Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

Nông Vương Phi
CEO Công ty Phi&P

Nguyễn Cảnh Bình
Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Phụ trách sản xuất: Bùi Hà - Đặng Ly
Điều phối viên: Khánh Ly
Thiết kế bìa: ducchien_
Trình bày: Mỹ Mây

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn
Bản quyền: Xuân Hồng
Phụ trách marketing: Chu Đức Tấn

MỤC LỤC

TỔNG QUAN	8
LỜI MỞ ĐẦU	12
LỜI CẢM ƠN	16
LỜI GIỚI THIỆU	20
01 Phần 1: Ba chữ C mới	25
02 Phần 2: 7 chiến lược thiết kế.....	45
03 Chiến lược thiết kế 1: Đạt đỉnh cảm xúc qua các kênh, kết thúc ấn tượng	51
04 Chiến lược thiết kế 2: Xây dựng chu trình cá nhân hóa liên tục nhằm gia tăng gắn kết khách hàng	79
05 Chiến lược thiết kế 3: Củng cố sự gắn bó của khách hàng thông qua việc trao quyền lựa chọn và kiểm soát	116
06 Chiến lược thiết kế 4: Thúc đẩy cảm giác làm chủ thông qua cộng đồng khách hàng và đồng sáng tạo.....	146

07	Chiến lược thiết kế 5: Truyền cảm hứng cho những “nghị thức” tạo nên giá trị chung	170
08	Chiến lược thiết kế 6: Trao quyền cho khách hàng thông qua trải nghiệm nhập vai	199
09	Chiến lược thiết kế 7: Liên kết các tài sản số để tối ưu hóa giá trị trên chi phí	222
10	Tóm tắt 7 chiến lược thiết kế	250
11	Phần 3: Sổ tay hướng dẫn	255
12	Bắt đầu bằng việc giải quyết đúng vấn đề	268
13	Xây dựng đề án kinh doanh của bạn	289
14	Quá trình thiết kế	304
15	Triển khai trên quy mô lớn.....	328
	Lời kết.....	355
	PHỤ LỤC 1: Đánh giá mức độ trưởng thành của chiến lược ưu tiên kỹ thuật số.....	356
	PHỤ LỤC 2: Bộ tăng tốc thiết kế CX/Digital.....	362

Gửi James (Jim) Heskett, Giáo sư danh dự Trường Kinh doanh Harvard, đối tác kinh doanh, đồng tác giả và người cố vấn của rất nhiều sinh viên và đồng nghiệp. Những đóng góp của Jim cho lĩnh vực khoa học quản lý vô cùng lớn khi ông tiếp tục thách thức tư duy truyền thống về cách các tổ chức có thể thành công trong việc thỏa mãn nhân viên, khách hàng và các cổ đông của họ.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành vì những kiến thức uyên bác và sự chỉ dẫn của Jim trong suốt những năm qua.

TỔNG QUAN

Chiến lược thiết kế 1: Đạt đỉnh cảm xúc qua các kênh, kết thúc ấn tượng

Trong một thế giới đa kênh, chúng ta không chỉ “dàn dựng” những trải nghiệm để tạo nên những điểm chạm cảm xúc qua các kênh, kết thúc trọn vẹn và đáng nhớ. Rất ít công ty làm điều này tốt hơn Lemonade, công ty đột phá trong ngành bảo hiểm. Chúng tôi tiến hành một phân tích chuyên sâu, giàu thông tin về cách họ xây dựng một trải nghiệm ưu tiên kỹ thuật số mạnh mẽ.

Chiến lược thiết kế 2: Xây dựng chu trình cá nhân hóa liên tục nhằm gia tăng gắn kết khách hàng

Cá nhân hóa có thể hoặc nâng cao sự trung thành hoặc sẽ mang đến thảm họa. Việc áp dụng cá nhân hóa để tạo nên trải nghiệm khác biệt đòi hỏi khả năng học máy, xây dựng chu trình cá nhân hóa liên tục thúc đẩy tương tác khách hàng mạnh mẽ. Hãy đeo tai nghe khi nghe nhạc từ Spotify, và cùng khám phá những chi tiết đằng sau “Cỗ máy Spotify”.

Chiến lược thiết kế 3: Củng cố sự gắn bó của khách hàng thông qua việc trao quyền lựa chọn và kiểm soát

Khi khách hàng được trao quyền kiểm soát, dù trên thực tế hay chỉ trong cảm nhận, sẽ xuất hiện những điều tốt đẹp, đặc biệt khi họ có thể đưa ra những lựa chọn phù hợp với nhu cầu cá nhân và chủ động trải nghiệm. Khi các tổ chức ứng dụng công nghệ ưu tiên kỹ thuật số, việc *xây dựng kiến trúc lựa chọn* phù hợp với lời hứa thương hiệu có thể trở nên phức tạp. Điều này không phải vấn đề nếu bạn là khách hàng của

CEMEX Go. Chúng ta sẽ tìm hiểu những điều ẩn sau cách một mô hình trải nghiệm khách hàng rất hiện đại của CEMEX đang tạo ra tiêu chuẩn mới cho ngành xây dựng.

Chiến lược thiết kế 4: Thúc đẩy cảm giác làm chủ thông qua cộng đồng khách hàng và đồng sáng tạo

Việc phát triển cộng đồng khách hàng hiệu quả có thể tạo ra sự ủng hộ mạnh mẽ cho thương hiệu. Tuy nhiên, những yếu tố chi tiết cần có để biến một nhóm người dùng thành nguồn lợi thế cạnh tranh không thể thiếu là điều cần được nghiên cứu kỹ càng hơn. Đây là phần bạn sẽ khám phá cách VMware phá vỡ lối mòn của ngành, trao quyền cho cộng đồng người dùng VMUG vận hành như một hệ sinh thái độc lập, từ đó mang lại những lợi ích to lớn và có thể đo lường rõ ràng.

Chiến lược thiết kế 5: Truyền cảm hứng cho những “nghi thức” tạo nên giá trị chung

Các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng nếu doanh nghiệp biến trải nghiệm khách hàng thành những nghi thức giàu ý nghĩa, họ có thể giữ khách hàng gắn bó trọn đời. Tuy nhiên, rất ít tổ chức chủ động thiết kế những nghi thức như vậy cho hành trình trải nghiệm. Đã đến lúc thay đổi điều đó. Chúng tôi tìm đến nguồn cảm hứng là: Starbucks đã cho chúng ta thấy rằng cà phê là một nghi thức [trải nghiệm], chứ không đơn thuần là một loại đồ uống, đồng thời tiên phong mở ra hướng đi đưa “Không gian thứ ba” (Third Place) vào thời đại số. Điều này gắn liền với sự trở lại gần đây của nhà sáng lập và sự khởi đầu của một vị CEO mới – người sẽ đưa họ vào chặng phát triển tiếp theo.

Chiến lược thiết kế 6: Trao quyền cho khách hàng thông qua trải nghiệm nhập vai

Công nghệ số đã mang lại những cách thức mới để mở rộng trải nghiệm nhập vai quy mô lớn, tuy nhiên, phần này không chỉ đề cập đến công

nghệ thực tế tăng cường (AR) hoặc thực tế ảo (VR). Khi được thiết kế một cách chính xác, cả trải nghiệm nhập vai trong không gian vật lý lẫn trên nền tảng số đều có thể tạo ra sự khác biệt đáng kể thông qua việc trao quyền cho khách hàng. Có nhiều ví dụ thực tiễn tốt về điều này, nhưng rất ít trường hợp có thể sánh được với trải nghiệm mà Nike đã tạo ra thông qua chiến lược chuyển đổi số của họ. Hãy xỏ chân vào đôi giày thể thao, vì chúng ta sẽ dành khá nhiều thời gian khám phá dự án Nike House of Innovation.

Chiến lược thiết kế 7: Liên kết các tài sản số nhằm tối ưu hóa giá trị trên chi phí

Việc áp dụng bảy chiến lược thiết kế mở ra cơ hội kết nối các tài sản số có tính bổ trợ lẫn nhau, từ đó khuếch đại giá trị tổng hợp và hình thành trung tâm của một hệ sinh thái kỹ thuật số. Khi hệ thống này bắt đầu mở rộng quy mô, các đối thủ sẽ rất khó cạnh tranh nếu không có sự thay đổi lớn trong mô hình kinh doanh. Trong chương này, chúng ta sẽ khám phá công ty Amazon để tìm hiểu cách Amazon Retail – mảng bán lẻ của họ xây dựng một hệ sinh thái tạo ra cả giá trị vượt trội cho khách hàng lẫn mạng lưới giá trị rộng lớn, làm thay đổi hoàn toàn cách bạn từng biết về sự cạnh tranh trong ngành bán lẻ.

Bắt đầu bằng việc giải quyết đúng vấn đề

Tránh thiết kế những trải nghiệm không được khách hàng đánh giá cao bằng cách áp dụng các phương pháp định tính và định lượng đã được chứng minh nhằm tách “tín hiệu khỏi dữ liệu nhiễu”, từ đó xác định những khoảnh khắc quyết định giúp vượt trên kỳ vọng, giúp bạn giành được lòng trung thành và sự ủng hộ lâu dài.

Xây dựng kế hoạch kinh doanh

Không điều gì là bí ẩn cả, chỉ đơn thuần là những nguyên tắc thực tế về cách xây dựng một kế hoạch kinh doanh đủ sức thuyết phục

Giám đốc Tài chính và định hướng cho quá trình triển khai trong tương lai.

Quá trình thiết kế

Đã đến lúc xem xét chi tiết cách hiện thực hóa kế hoạch kinh doanh. Trong phần này, bạn sẽ được tìm hiểu về quy trình bảy bước nhằm cải tiến hoặc tái thiết kế một trải nghiệm ưu tiên kỹ thuật số hoàn toàn mới, giúp mang lại kết quả vượt xa những cam kết đã nêu trong đề án kinh doanh, và thực hiện điều đó một cách nhanh chóng.

Triển khai ở quy mô lớn

Làm thế nào để chuyển một kịch bản hành trình khách hàng lý tưởng đã được nghiên cứu kỹ lưỡng thành một bản thiết kế vận hành mà tất cả các phòng ban đều có thể phối hợp triển khai thống nhất? Chúng tôi sẽ đi sâu vào chi tiết thông qua một minh họa tích hợp cả bảy chiến lược thiết kế, giúp bạn có thể bắt đầu áp dụng ngay từ ngày mai.

Phụ lục: Đánh giá mức độ trưởng thành CX/Kỹ thuật số

Truy cập vào cxdigital.ai để khám phá mức độ cung cấp trải nghiệm ưu tiên kỹ thuật số, bắt đầu từ mức hiện tại của bạn để hướng dẫn bạn đến đích đến mong muốn. Tại trang web đó, bạn cũng có thể tìm thấy các công cụ và tài nguyên khác không có trong cuốn sách.

LỜI MỞ ĐẦU

Tôi đã quen biết Joe Wheeler hơn 30 năm. Trong khoảng thời gian đó, tôi từng thuê Joe làm cố vấn, làm việc sát cánh cùng anh trong các dự án với khách hàng trị giá hàng tỷ đô, và chứng kiến anh lãnh đạo nhiều tổ chức qua nhiều giai đoạn khác nhau của công việc với mục tiêu chung là cải thiện cuộc sống con người.

Tôi nhận thấy Joe luôn làm việc với sự nhiệt huyết và niềm vui. Những cuộc trò chuyện với anh luôn tràn đầy lạc quan, giống như khi tôi còn là một lãnh đạo trẻ và tìm đến anh nhờ giúp đỡ nhiều năm trước. Nếu bạn chưa từng nói chuyện với Joe, tôi hy vọng một ngày nào đó bạn sẽ có cơ hội, giọng nói đầy nhiệt huyết của anh thực sự rất cuốn hút. Sự nhiệt thành đó, kết hợp với trí tuệ sâu sắc và tính khiêm tốn, tạo nên một cá nhân rất đặc biệt. Và đó chính là người sẽ đồng hành cùng bạn trong cuốn sách này.

Tôi cảm thấy vô cùng vinh dự khi viết Lời mở đầu cho cuốn sách của Joe.

Cuộc sống của tất cả chúng ta hiện nay đều gắn liền với kỹ thuật số. Chúng ta không thể sống mà không chịu tác động của thương mại kỹ thuật số. Nhưng cuộc sống cũng được dẫn dắt bởi cảm xúc. Chúng ta bị ảnh hưởng bởi gia đình, mục tiêu, kỳ vọng của bản thân về con người mình sẽ trở thành và những điều chúng ta mong muốn. Những doanh nghiệp đáng ngưỡng mộ nhất là những doanh nghiệp biết nắm bắt và hỗ trợ cả hai yếu tố đó, tạo nên trải nghiệm toàn diện và tác động tích cực đến những điều quan trọng trong cuộc sống của khách hàng, phù hợp với từng thời điểm trong đời họ.

Cuốn sách của Joe sẽ giúp bạn kết nối tất cả những điều đó. Ví dụ: Joe cho bạn thấy rõ “bộ máy vận hành” của Lemonade Insurance, công ty dám lấy nhu cầu cảm xúc và giá trị của khách hàng làm nền tảng để tạo ra lợi nhuận và sự ngưỡng mộ lâu dài. Joe giải thích chi tiết cách Lemonade bắt đầu từ những lo lắng và bất an của khách hàng về bảo hiểm, rồi dùng sự thấu hiểu đó để xây dựng toàn bộ hệ thống vận hành minh bạch: từ định giá, cung cấp dịch vụ, xây dựng cộng đồng đến thiết lập niềm tin bền vững.

Joe cũng nói rằng doanh nghiệp phải liên tục theo sát sự thay đổi của khách hàng và nhân viên, và dũng cảm thay đổi để duy trì sự ngưỡng mộ và vị thế trên thị trường. Joe chỉ ra cách Starbucks – biểu tượng tiên phong tuyệt vời về trải nghiệm khách hàng – tái cam kết với các giá trị cốt lõi để tiếp tục giữ vị trí đặc biệt trong trái tim và cuộc sống khách hàng ngày nay.

Joe bàn đến hoạt động nội bộ của các tổ chức, phơi bày những khó khăn đang cản trở sự phát triển. Không chỉ đưa ra một lộ trình, Joe còn giúp bạn giải mã tư duy quý giá giúp xây dựng tư duy, năng lực lãnh đạo và phương thức vận hành thực tiễn để thay đổi và nâng tầm cách thức làm việc trong tổ chức của mình. Ví dụ: anh giải thích cách CEMEX tạo ra một bước chuyển mình mang tính đột phá trong việc thúc đẩy tăng trưởng dựa trên khách hàng bằng cách rời bỏ phương pháp Agile truyền thống vốn tập trung vào việc phát triển “sản phẩm khả thi tối thiểu”, bởi cách tiếp cận này không thực sự hỗ trợ các mục tiêu của khách hàng. Cuối cùng, họ đã chọn thử nghiệm một khái niệm là “trải nghiệm yêu thích tối thiểu”. Homero Resendez của CEMEX giải thích:

Cuối cùng, chúng tôi bắt đầu gọi các nguyên mẫu của CEMEX Go là “trải nghiệm yêu thích tối thiểu” vì chúng tôi muốn khách hàng phản hồi về cả trải nghiệm kỹ thuật số lẫn trải nghiệm thực tế. Do những gì chúng tôi cung cấp là một trải nghiệm đa kênh thực sự, nên chúng tôi cần đảm bảo khách hàng hài lòng với những thay

đổi đang được thử nghiệm. Chúng tôi hướng tới việc vượt qua kỳ vọng của khách hàng, chứ không chỉ đơn thuần đáp ứng chúng.

Cuốn sách của Joe không chỉ khiến bạn khao khát làm được những điều các doanh nghiệp này đã làm – tiếp đó là cung cấp các công cụ hữu ích mà chính anh đã sử dụng để tư vấn cho khách hàng trên khắp thế giới. Và Joe sẵn sàng chia sẻ với bạn những công cụ này.

Đầu tiên, anh cung cấp cách tiếp cận để giúp doanh nghiệp tập trung vào điều khách hàng quan tâm – mục tiêu của họ, từ đó giúp bạn đạt được mục tiêu. Ví dụ, nhiều doanh nghiệp nhầm lẫn “kịch bản hành trình khách hàng” với chu trình bán hàng. Joe sẽ giúp bạn tránh cái bẫy tư duy phân mảnh theo phòng ban đó, để toàn tổ chức có thể thống nhất tập trung vào một số ưu tiên quan trọng thay vì sa đà vào vô số danh sách công việc rời rạc trong kế hoạch hằng năm.

Joe sẽ giúp bạn xây dựng kế hoạch kinh doanh – nâng cao “trải nghiệm” trở thành động lực tăng trưởng cốt lõi của doanh nghiệp, bao gồm mọi hoạt động vận hành. Qua đó, Joe xóa bỏ một hiểu lầm phổ biến: đây không phải là một chương trình ngắn hạn hay sự kiện theo năm dành cho khách hàng, mà là sự thay đổi căn bản trong cách nhà lãnh đạo dẫn dắt tổ chức để đạt được tăng trưởng bền vững thông qua sự yêu mến và tin tưởng của khách hàng lẫn nhân viên.

Joe hướng dẫn cách thiết kế trải nghiệm trên phạm vi toàn tổ chức, để yếu tố công nghệ cao có thể nâng tầm yếu tố con người. Điều này có nghĩa là các ưu tiên chiến lược sẽ xoay quanh những điều khách hàng thực sự mong đợi – giúp thúc đẩy doanh nghiệp tăng trưởng mạnh mẽ hơn. Việc đồng lòng thiết kế trải nghiệm nhằm cải thiện cuộc sống là một năng lực rất khó nắm bắt, và Joe chia sẻ trọn vẹn điều đó trong cuốn sách này.

Cuối cùng, Joe đề cập đến mối đe dọa lớn nhất của toàn bộ nỗ lực này: khi người tiên phong rời đi hoặc khi sự tập trung vào khách hàng suy giảm, mọi thứ dễ dàng sụp đổ. Mỗi người lại quay về “lãnh địa”

riêng của mình và tiếp tục làm việc theo cách cũ. Triển khai ở quy mô lớn và duy trì tính bền vững chính là “gót chân Achilles” của nhiều tổ chức, và trong cuốn sách này, Joe sẽ giúp bạn tìm ra giải pháp phù hợp với quy mô, mức độ trưởng thành và văn hóa doanh nghiệp của mình.

Trải nghiệm khách hàng không phải là hoạt động đơn lẻ. Đó là tổng hòa mọi điều một tổ chức có thể và cần làm để giành được sự yêu mến và ngưỡng mộ của khách hàng lẫn nhân viên. Nó là tất cả mọi thứ, diễn ra cùng lúc. Việc sắp xếp và triển khai có thể khiến doanh nghiệp cảm thấy như đang bước qua bãi mìn, từ đó đẩy công việc thành những “luồng dự án” tách biệt giữa các phòng ban. Thậm chí có doanh nghiệp còn giao toàn bộ trách nhiệm cải thiện cuộc sống khách hàng cho các nhà cung cấp bên ngoài thực hiện rời rạc từng hạng mục. Nhưng nếu thiếu một mục đích cốt lõi và sự gắn kết từ lãnh đạo để kết nối tất cả với nhau, doanh nghiệp sẽ không thể tạo nên khác biệt. Và bạn cũng sẽ không thể nổi bật.

Cuốn sách của Joe Wheeler là món quà dành cho những người đang nỗ lực theo đuổi sứ mệnh mà tôi yêu quý và đã dành cả sự nghiệp để thực hiện – cải thiện cuộc sống. Tôi tin rằng bạn sẽ xem cuốn sách này như một nguồn tài liệu quý giá giúp nâng tầm doanh nghiệp trở thành một tổ chức được yêu mến và ngưỡng mộ.

Jeanne Bliss

Tác giả của cuốn *Chief Customer Officer 2.0* (tạm dịch: Giám đốc Khách hàng 2.0) và *Would You Do That to Your Mother?* (tạm dịch: Bạn có làm điều đó với mẹ mình không?)

LỜI CẢM ƠN

Giá như tôi tổ chức [doanh nghiệp] tốt hơn ngay từ đầu hành trình này, có lẽ tôi đã ghi chép đầy đủ hơn. Đây phần nào là một lời “xin lỗi trước”, rằng nếu bạn đang đọc những dòng này mà tôi vô tình không nhắc đến bạn, thì sự thiếu sót đó hoàn toàn là sơ suất chứ không phải cố ý.

Bất kỳ ai từng đảm nhận một dự án như thế này đều hiểu rằng có quá nhiều người cần được tri ân, đến mức quá khó để biết nên bắt đầu từ đâu.

Trước hết, tôi xin gửi lời cảm ơn đến đội ngũ tại Kogan Page: Chris Cudmore, Jeylan Ramis và Vanessa Rueda. Cảm ơn các bạn đã đồng ý thực hiện dự án này và dẫn dắt nó tiến về phía trước bằng chuyên môn sâu sắc cùng con mắt tinh tường đối với một ý tưởng đã đến thời điểm chín muồi, cũng như sẵn sàng ủng hộ hết mình bằng toàn bộ nguồn lực của công ty. Mong rằng sự hợp tác của chúng ta sẽ tiếp tục bền chặt và gặt hái thêm nhiều thành công trong tương lai.

Tôi không thể tiếp tục nếu không nhắc đến những “độc giả thử nghiệm” của mình. Một trong những quyết định từ rất sớm là làm theo lời khuyên của tác giả Rob Fitzpatrick, người đã viết cuốn *Write Useful Books* (tạm dịch: Viết những cuốn sách hữu ích). Trong cuốn sách, ông khuyến nghị tác giả thu thập phản hồi qua nhiều vòng trước khi xuất bản – giống như việc phương pháp phát triển Agile được đưa vào vào lĩnh vực xuất bản. Một ý tưởng tuyệt vời. Tôi đã làm theo lời khuyên ấy, và xin gửi lời cảm ơn chân thành đến tất cả những ai đã dành thời gian kiên nhẫn đọc những bản thảo đầu tiên còn nhiều thiếu sót. Đó là Sherrie Austin, Parrish Arturi, Jelane Casper, Mike Crosby, Brian Lillie,

Alyson Kline, Daniel Hong, Patricia Hambrick, Susan Fournier, Craig Harper, Garnette Weber, Dan Weber, Meghan Moore, Tabitha Dunn, Natalie Wong, Kenneth Peterson, Marc Mandell, Vivek Bhaskaran, Barbie Fink, Jeanne Glass, Dana Stalder, Derek Wang và Chris Zulinov. Những phản hồi và lời khuyên của các bạn có vai trò vô cùng quan trọng trong việc biến một tập hợp ý tưởng rộng lớn và rời rạc ban đầu thành một bản thảo hoàn chỉnh, xứng đáng được xuất bản thành sách. Vì vậy, xin chân thành cảm ơn tất cả các bạn.

Dĩ nhiên, điều lấp đầy phần lớn các trang sách này chính là những hiểu biết sâu sắc và ví dụ điển hình từ nhiều doanh nghiệp tuyệt vời. Đối với tất cả những cá nhân trong các tổ chức ấy – những người đã tin tưởng vào điều tôi đang nỗ lực thực hiện và bản thân tôi – không phải là tôi không có lời nào để bày tỏ sự biết ơn, mà là có quá nhiều điều để nói. Tôi xin trân trọng cảm ơn Jordan Deagle, Dilip Kumar, Utpala Menon, Chanda Stevick Herinckx, John Donahoe, Yael Wissner-Levy, Nicole Braman, Jean Williams, Ann Johnson, Steve Athanas, Lindy Herring, Teresa Streit, Edson Santos Freitas, Homero Reséndez, Jesus Caviedes Mondragon và Jonathan Holden Hernández. Tôi cũng đặc biệt cảm ơn đến Emmy Giarrusso (nghệ sĩ thu âm của Capitol Records với nghệ danh Evan Giia) vì đã dành thời gian trao đổi để giúp tôi hiểu rõ hơn những thay đổi của ngành công nghiệp âm nhạc dưới góc nhìn của một nghệ sĩ.

Nhân đây, tôi xin gửi lời tri ân đặc biệt đến Howard Behar – chuyên gia về lãnh đạo và cựu lãnh đạo cấp cao của Starbucks. Howard, sự từng trải và những lời khuyên của ông về cách kể câu chuyện Starbucks – vượt lên trên các chi tiết để nắm bắt cốt lõi vấn đề – đã tạo nên sự khác biệt lớn. Xin chân thành cảm ơn.

Tôi cũng xin cảm ơn các đồng nghiệp đã hỗ trợ kịp thời với vai trò chuyên gia trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Những tư vấn của các bạn có ảnh hưởng quan trọng đến tư duy và định hướng của tôi. Xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Stuart Patterson, đồng sáng lập LifePod; Eloise

Cook từ Pearson Publishing; David L. Rogers từ Trường Kinh doanh Columbia; Abhi Ingle từ Qualtrics; Andrew McInnes từ Genesys; Rob Markey từ Bain & Company; Joana de Quintanilha từ Forrester Research; và Scott Mair, nguyên thành viên AT&T.

Cuối cùng, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến các đồng nghiệp tại The Service Profit Chain Institute và bộ phận CX/Digital – những người đã hỗ trợ các khía cạnh của dự án, từ nghiên cứu đến phát triển nội dung, đặc biệt là phần cảm nang hướng dẫn độc giả từng bước áp dụng phương pháp của chúng tôi nhằm giúp khách hàng triển khai trải nghiệm khách hàng ưu tiên kỹ thuật số. Xin chân thành cảm ơn Wendy Kelly, Cate Rafferty, Brian Goodman, Ann Remy và Ken Ramaley.

Năm 2022 đánh dấu sự ra đi của người cố vấn lâu năm của tôi, John Humphrey, đồng sáng lập The Forum Corporation – nơi tôi và rất nhiều người khác đã rèn luyện kỹ năng và kiến thức để mang đến trải nghiệm khách hàng đẳng cấp thế giới. John từng nói với tôi: “Những người của hành động thì không viết sách.” Sau 12 tháng miệt mài viết lách, tôi hiểu rõ điều ông muốn nói. John đã không có cơ hội đọc bản thảo này, nhưng những bài học ông truyền dạy về việc xác định điều gì thực sự quan trọng và cách “tách tín hiệu khỏi nhiễu loạn” vẫn hiện diện trong từng chương sách. Ông là một huyền thoại của ngành, và được làm việc cùng ông là niềm vinh dự lớn nhất trong sự nghiệp của tôi.

Hai mươi năm trước, Shaun Smith đã mời tôi hợp tác đồng tác giả cuốn *Managing the Customer Experience* (tạm dịch: Quản lý trải nghiệm khách hàng). Có lẽ cả hai chúng tôi khi đó đều không thể hình dung cuốn sách ấy lại có tác động lớn đến sự nghiệp của mỗi người đến vậy. Sau nhiều năm, một trong những điều quý giá nhất với tôi là tiếp tục mời Shaun cùng chung tay đưa cuốn sách này đến với độc giả bằng kinh nghiệm sâu rộng của anh trong lĩnh vực trải nghiệm khách hàng. Xin cảm ơn anh, Shaun.

Gửi đến những người đồng sáng lập của tôi tại The Service Profit Chain Institute – Len Schlesinger, Earl Sasser và Jim Heskett. Lúc này, có lẽ thực sự không lời nào có thể diễn tả. Nếu có, thì tôi vẫn chưa thể tìm ra, bởi thật khó để biết phải cảm ơn thế nào cho xứng đáng với ba con người đã tạo nên ảnh hưởng lớn đến vậy. Tôi sẽ luôn mang ơn sự hỗ trợ và hợp tác của các bạn trong suốt những năm qua, cũng như sự tinh tường khi luôn tìm ra những cách giúp cuốn sách này hoàn thiện hơn, dễ đọc hơn và phù hợp hơn với độc giả.

Và giờ, tôi muốn gửi lời đến người bạn và cũng là “đồng mưu” luôn đặt khách hàng làm trọng tâm của tôi, Jeanne Bliss. Với tất cả những ai đã dành cả sự nghiệp để thúc đẩy vị thế của khách hàng, chúng ta đều hiểu tiêu chuẩn cao nhất trong nghề nghiệp của mình trông như thế nào – và không ai theo đuổi tiêu chuẩn đó với mục đích rõ ràng và sự chính trực hơn Jeanne Bliss. Tôi vô cùng trân trọng việc cô đã nhận lời viết lời tựa. Tôi hy vọng những trang sách tiếp theo sẽ xứng đáng với điều cô đã diễn đạt một cách đầy thuyết phục. Xin gửi lời biết ơn sâu sắc đến sự đồng hành và hợp tác của cô trong suốt nhiều năm qua.

Có lẽ tôi nên khép lại tại đây. Như bạn có thể hình dung, để hoàn thành được một cuốn sách như thế này, không thể thiếu sự cảm thông và san sẻ của những người sống cùng. Vì vậy, gửi đến người bạn đồng hành trong hành trình cuộc sống của tôi, Laura Gallant – cảm ơn em vì sự ủng hộ bền bỉ và niềm tin bạn dành cho nỗ lực này. Gửi đến hai con gái Amelia và Ciara, cảm ơn các con vì sự động viên và sẵn lòng chia sẻ góc nhìn của thế hệ ưu tiên kỹ thuật số. Và cuối cùng, gửi đến hai chú chó Guinness và Pepper, cảm ơn vì đã đánh thức tôi vào mọi thời điểm trong đêm để tiếp tục làm việc. Có vẻ như điều đó hoàn toàn xứng đáng.

LỜI GIỚI THIỆU

Trở lại năm 2018, một công ty có tên Zume đã tạo ra tiếng vang với hoạt động làm pizza tự động bằng robot tại California. Không chỉ chủ yếu sử dụng robot để làm và giao pizza, họ còn tạo ra phần mềm để dự đoán những loại pizza nào sẽ được đặt hàng, được đặt vào thời điểm nào, và khu vực nào có khả năng nhận được đơn đặt hàng nhiều nhất. Phần mềm đã hướng dẫn các tài xế của họ đến những khu vực đó để giao ngay chiếc pizza nóng hổi vừa được lấy ra từ một trong 28 lò nướng trên xe tải. Trong một bài báo của *Forbes* năm 2018, CEO Alex Garden nói: “Tôi đang thảo luận với một số công ty về công nghệ này và họ đang bắt đầu hiểu rõ hơn về tính ứng dụng của nó. Tôi thực sự đã đánh giá quá thấp mức độ nhu cầu của thị trường đối với công nghệ này.”

Rõ ràng, những người khác cũng đồng tình với ông và cuối năm 2018, Zume đã huy động được 375 triệu đô la từ SoftBank.

Tuy nhiên, chỉ sau một năm, chiến lược của công ty đã có một số trục trặc. Trả lời một phóng viên của CNBC, Alex Garden chia sẻ: “Một trong những vấn đề chúng tôi gặp phải là chiếc pizza tuyệt vời, không chứa chất ổn định trong hộp pizza truyền thống của chúng tôi đã giảm chất lượng từ lúc nướng đến lúc giao, đến mức chúng tôi không nghĩ nó còn đủ ngon nữa.”

Đến cuối năm 2019, họ ngày càng gặp nhiều khó khăn hơn và đến đầu năm 2020, công ty đã phải sa thải phần lớn nhân viên.

Mọi thứ bắt đầu từ một ý tưởng mạnh mẽ: mang đến trải nghiệm mà khách hàng sẽ yêu thích, tạo ra vai trò an toàn, sáng tạo hơn cho nhân viên và giảm chi phí lao động so với doanh thu. Thành thật mà nói, lúc đầu tôi khá hoài nghi khi đọc về Zume. Rõ ràng, họ đã giảm

bớt lao động cần để làm một chiếc pizza tươi, nhưng bỏ qua vấn đề chất lượng sản phẩm, thực sự mất bao lâu để họ thu hồi vốn cho tất cả công nghệ robot và AI đó? Điều quan trọng hơn, mặc dù tôi không thực sự thích Domino's, nhưng họ đã xoay sở để cải thiện chất lượng pizza của mình và giao những chiếc pizza trông giống như vừa mới làm xong trong khoảng 30 phút hoặc ít hơn, và Pizza Tracker (hệ thống theo dõi vận trình) của họ thực sự làm tôi thích thú (vì một số lý do, chúng ta sẽ thảo luận sau).

Ưu tiên kỹ thuật số – hứa hẹn hay rủi ro?

Tin tốt là trong thế giới ưu tiên kỹ thuật số, doanh nghiệp của bạn có rất nhiều lựa chọn. Tin xấu là việc quyết định sai lầm có thể gây hậu quả nghiêm trọng.

Tôi không đưa ra ví dụ này để khiến bạn sợ hãi hoặc cố gieo rắc nỗi lo, sự không chắc chắn và nghi ngờ đối với mong muốn mang lại trải nghiệm khách hàng được kỹ thuật số hỗ trợ. Thực tế, một trong những chuyên gia hàng đầu thế giới về chuyển đổi số, Mohan Sawhney của Trường Quản lý Kellogg, đã nói: “Tất cả các công ty đều nên có một mục tiêu tham vọng là trải nghiệm khách hàng không chạm.” Xét đến ảnh hưởng của COVID-19 đối với thế giới, việc có khả năng cung cấp một trải nghiệm không chạm chắc chắn không phải là lời khuyên tồi.

Hãy cùng nhớ lại lời của Charlotte Beers, Chủ tịch danh dự của Ogilvy & Mather, khi bà nói: “Sự thật là, điều làm nên sức mạnh của một thương hiệu chính là sự gắn bó cảm xúc của khách hàng.”

Nhưng làm thế nào để dung hòa hai phát biểu này? Liệu một trải nghiệm khách hàng không chạm có thực sự tạo ra sự gắn bó cảm xúc? Chuyển đổi kỹ thuật số liệu đã phát triển đến mức có thể truyền tải được sự thấu hiểu và kết nối cảm xúc như nhân viên bán hàng trực tiếp vẫn làm, tới mức khiến khách hàng trung thành và ủng hộ [thương hiệu] tương tự chưa?

Trong những chương tiếp theo, chúng ta sẽ khám phá chi tiết hơn câu trả lời cho câu hỏi này bằng cách dựa vào kinh nghiệm và nghiên cứu thực tế, cũng như cách một số thương hiệu hàng đầu thế giới đang giải quyết vấn đề này và mang lại những trải nghiệm mà khách hàng yêu thích.

Mục tiêu là kết hợp đúng đắn giữa yếu tố con người và yếu tố kỹ thuật số để tạo ra trải nghiệm không chỉ vượt mong đợi của khách hàng, mà còn biến họ thành những người ủng hộ liên tục quảng bá thương hiệu cho bạn.

Cuốn sách này sẽ giúp bạn thiết kế trải nghiệm khách hàng thế hệ mới trong một thế giới mà bạn có thể đặt pizza bằng một đôi giày thể thao. (Hoàn toàn là sự thật đấy – hãy tìm hiểu xem. Chúng được gọi là “Pie Tops II” từ Pizza Hut. Một chiếc giày để đặt pizza và chiếc còn lại để tạm dừng tivi khi bạn mở cửa.)

Bài học

Đây là những gì bạn sẽ học được từ cuốn sách này.

Phần 1 sẽ đi thẳng vào trọng tâm và thảo luận về ba yếu tố chính (3C): hội tụ (convergence), cạnh tranh (competition) và văn hóa (culture), là những động lực then chốt buộc các thương hiệu phải suy nghĩ lại về trải nghiệm mà họ mang lại.

Phần 2 giới thiệu về 7 chiến lược thiết kế đã được chứng minh là rất có giá trị hướng dẫn giải pháp trải nghiệm khách hàng mà kết quả có thể đo lường. Bảy chương tiếp theo sẽ đi sâu hơn vào từng chiến lược và đưa ra nghiên cứu điển hình từ một thương hiệu hàng đầu để bạn dễ hình dung. Trong mỗi ví dụ, chúng tôi sẽ mô tả chiến lược thiết kế thông qua trải nghiệm mà nó mang lại, sau đó phân tích chi tiết về hoạt động, “trọng tâm của vấn đề” và kết quả họ đã đạt được. Chúng tôi tóm lược những điểm chính của mỗi chương trước khi sang chương tiếp theo.

Phần 3 bắt đầu với định nghĩa về trải nghiệm ưu tiên kỹ thuật số và làm rõ một số thuật ngữ phổ biến cần thiết để bạn tận dụng tối đa cuốn cẩm nang này.

Bốn chương trong Phần 3 sẽ:

- Giúp bạn phân biệt những yếu tố quan trọng khỏi tín hiệu nhiễu để khám phá và xác nhận những yếu tố nào trong trải nghiệm khách hàng mà khi bạn đáp ứng vượt kỳ vọng, họ sẽ thưởng cho bạn bằng lòng trung thành và số tiền mà họ chi tiêu;
- Chuyển những hiểu biết đó thành bản kế hoạch kinh doanh khiến giám đốc tài chính (CFO) sẵn sàng cấp vốn khi nhìn vào mức tăng doanh thu và biên lợi nhuận mà nó sẽ tạo ra;
- Áp dụng một quy trình thiết kế đã được chứng minh hiệu quả để biến bản kế hoạch kinh doanh đó thành một trải nghiệm ưu tiên kỹ thuật số tiên phong, đặt ra tiêu chuẩn cho toàn ngành;
- Cuối cùng, xem xét ví dụ về cách 7 chiến lược thiết kế được áp dụng từ một số dự án của khách hàng để minh họa cách đi từ bản mô phỏng hành trình khách hàng mới tới kế hoạch triển khai thành công một cách chi tiết, có thể mở rộng cho toàn doanh nghiệp.

Trong cuộc phỏng vấn gần đây với CNBC về hiệu suất hoạt động trong thời kỳ đại dịch, Chủ tịch kiêm CEO của Nike, John Donahoe, đã phát biểu: “Chúng tôi biết rằng kỹ thuật số là điều bình thường mới. Người tiêu dùng ngày nay đã gắn bó với kỹ thuật số và sẽ không bao giờ doái hoài tới cách thức xưa cũ.” Giữa nhịp vội vàng của thế giới hậu đại dịch, chúng ta dễ hiểu sai về điều thực sự tạo ra giá trị cho khách hàng. Hiểu về giá trị khách hàng không chỉ là nói rằng “công nghệ là phương tiện hỗ trợ” tạo ra giá trị mà bạn muốn truyền tải. Điều đó có thể đúng với nhiều trải nghiệm, nhưng trong nhiều trường hợp khác, như trong cuốn sách này, công nghệ không chỉ là phương tiện hỗ trợ mà thực sự là trải nghiệm. (Khi viết điều này, tôi vừa nhận được thông báo từ ứng

dụng học ngôn ngữ Duolingo rằng tôi đã có các “nhiệm vụ hằng ngày” mới. Rất tốt.)

Một báo cáo trên tờ *Harvard Business Review* có tựa “How smart, connected products are transforming companies” (Cách các sản phẩm thông minh, có tính kết nối đang chuyển đổi doanh nghiệp), Giáo sư Michael Porter và đồng tác giả James Heppelmann kết luận: “Các sản phẩm thông minh, có tính kết nối đang làm thay đổi mạnh mẽ các cơ hội tạo giá trị trong nền kinh tế. Một cuộc cách mạng đang diễn ra trong ngành sản xuất. Tuy nhiên, tác động không chỉ giới hạn ở sản xuất mà còn lan rộng đến các ngành khác – hoặc có thể sử dụng – các sản phẩm thông minh, có tính kết nối, bao gồm cả dịch vụ.”

Nếu hai tác giả này đúng, và cuộc cách mạng trong sản xuất đang lan rộng đến các ngành khác, bao gồm cả ngành của bạn, đã đến lúc xem xét cách doanh nghiệp của bạn thích nghi với thực tế mới này.

Đó là lúc cuốn sách này sẽ trở nên hữu ích.