

[illegible]

LẤY KHÁCH HÀNG LÀM TRUNG TÂM

HÀNH TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ LẤY KHÁCH HÀNG LÀM TRUNG TÂM

01 	Tổng quan về chuyển đổi số.....	1
02 	Vì sao doanh nghiệp cần chuyển đổi số	4
03 	Lợi ích của chuyển đổi số	14
04 	Các yếu tố tác động đến sự thành công của chuyển đổi số.....	18
05 	Con người là trung tâm của chuyển đổi số.....	21
06 	Chuyển đổi số gắn với trải nghiệm khách hàng	24
	❖ Trải nghiệm khách hàng ngày càng trở thành vấn đề quan trọng	25
	❖ Chuyển đổi số gắn với việc xây dựng trải nghiệm khách hàng	26
07 	Ứng dụng công nghệ số để quản trị trải nghiệm khách hàng	30
	❖ Giá trị vượt trội của giải pháp số quản trị trải nghiệm khách hàng	31
	❖ Một số yêu cầu đối với giải pháp	34
08 	Các bước thực hiện chuyển đổi số lấy khách hàng làm trung tâm	38
	❖ 1: Thay đổi tư duy, xác định mục tiêu.	39
	❖ 2: Chuẩn bị phương pháp, quy trình, đội ngũ thực hiện.	41
	❖ 3: Triển khai các giải pháp số theo lộ trình và có kiểm soát	42
09 	Chuyển đổi số trong một số lĩnh vực.....	45



1

TỔNG QUAN VỀ CHUYỂN ĐỔI SỐ

“TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG LÀ CHIẾN TRƯỜNG MỚI
CỦA MỌI DOANH NGHIỆP”

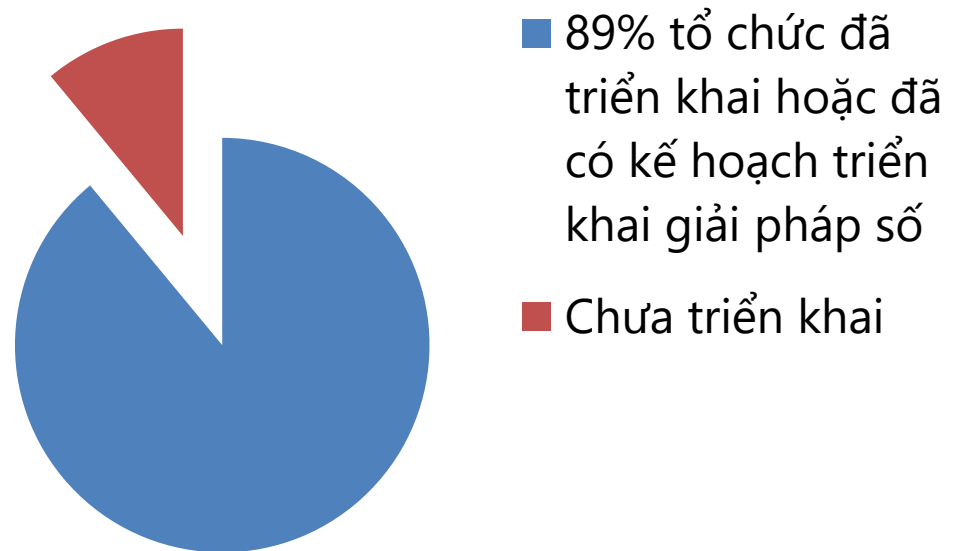
hearme

Dưới tác động của cách mạng công nghiệp lần thứ 4 đang diễn ra mạnh mẽ, chuyển đổi số là xu thế không thể đảo ngược, nếu đứng ngoài cuộc, doanh nghiệp sớm muộn sẽ bị tụt hậu, mất lợi thế cạnh tranh. Theo khảo sát năm 2018 của IDC, chuyển đổi số đã và đang là thành chiến lược phát triển của nhiều doanh nghiệp, tổ chức. Nghiên cứu chỉ ra rằng, gần 90% doanh nghiệp đã bắt đầu chuyển đổi số với các bước khác nhau từ tìm hiểu, nghiên cứu, cho tới bắt đầu triển khai,

thực hiện. Hơn 30% lãnh đạo doanh nghiệp được khảo sát xem chuyển đổi số là vấn đề sống còn, xác nhận hiệu quả trên nhiều khía cạnh như thấu hiểu khách hàng, tăng năng suất lao động, tăng tốc sáng tạo.

Hiện nay đã có rất nhiều doanh nghiệp ứng dụng công nghệ số vào hoạt động quản trị.

Báo cáo IDG 2018



Theo báo cáo “thực trạng chuyển đổi kinh doanh số năm 2018” của IDG (Mỹ), 55% số startup hiện nay đã sử dụng công nghệ số để vận hành doanh nghiệp hiệu quả, so với 38% doanh nghiệp truyền thống, giúp họ có thể tăng doanh thu đến 34%. Hai năm đã trôi qua kể từ nghiên cứu của IDG, hiện tại tỷ lệ doanh nghiệp đã thực hiện chuyển đổi số chắc chắn đã cao hơn con số 2 năm trước rất nhiều.

Gartner cho rằng chuyển đổi số là việc sử dụng các công nghệ số để thay đổi mô hình

kinh doanh, tạo ra những cơ hội, doanh thu và giá trị mới. **Microsoft** cho rằng chuyển đổi số là việc tư duy lại cách thức các tổ chức tập hợp mọi người, dữ liệu và quy trình để tạo những giá trị mới. Còn theo quan điểm của **FPT**, chuyển đổi số trong tổ chức, doanh nghiệp là quá trình thay đổi từ mô hình truyền thống sang doanh nghiệp số bằng cách áp dụng công nghệ mới để thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc, văn hóa công ty.

Xã hội luôn vận động và môi trường kinh doanh cũng thay đổi theo. Chuyển đổi số ngày càng quan trọng và khẩn cấp, đặc biệt sau dịch COVID-19. Vì vậy, chúng tôi biên soạn cuốn sách này nhằm mang đến cho cộng đồng doanh nghiệp góc nhìn tổng thể về chuyển đổi số và gợi mở phương án hành động.

Rất mong sự đóng góp và quan tâm của các bạn.

Xin cảm ơn.

2

VÌ SAO DOANH NGHIỆP CẦN CHUYỂN ĐỔI SỐ

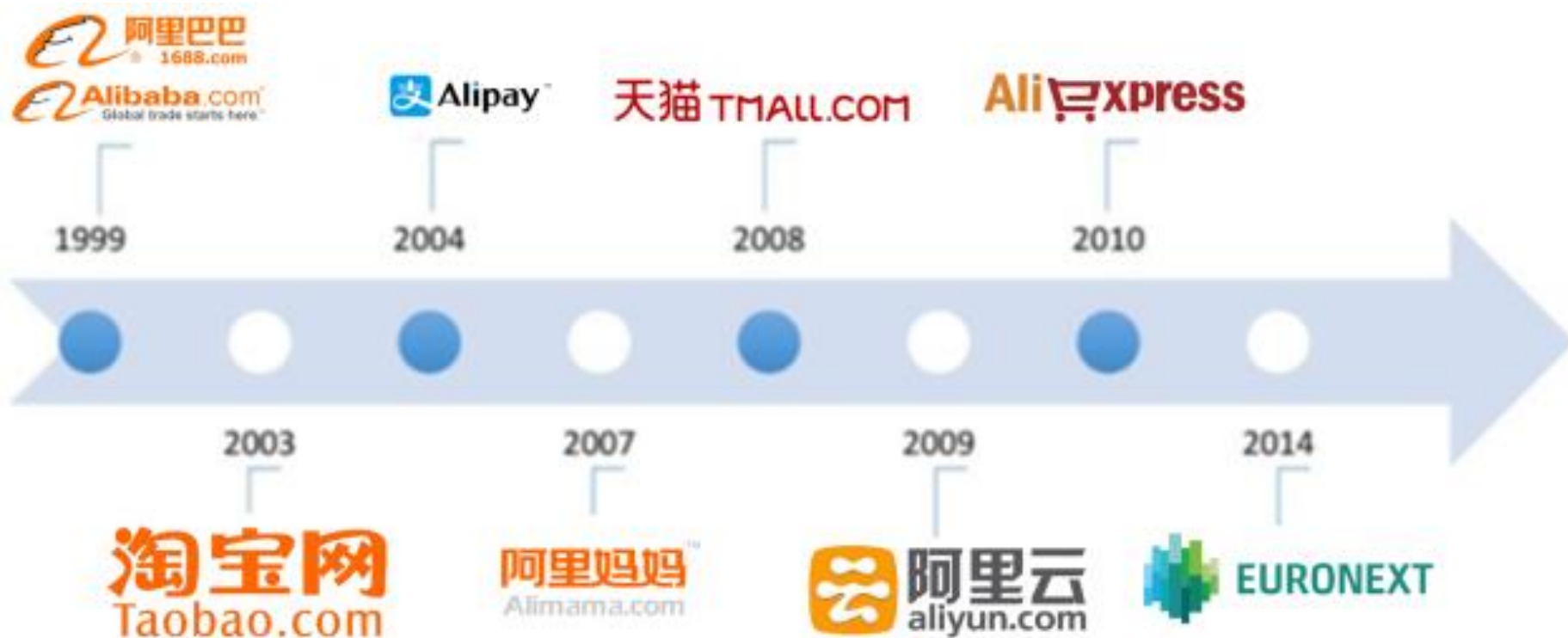
“Không còn chuyện to thắng nhỏ, nhưng nhanh sẽ thắng chậm”

Eric Peason, CIO, IHG

Trước khi bàn kỹ hơn về sự cần thiết của chuyển đổi số đối với doanh nghiệp, chúng ta hãy cùng nhìn lại câu chuyện tỷ phú Jack Ma tạo nên thương mại điện tử lớn nhất thế giới giữa đại dịch SARS 2003. 17 năm trước,

dịch SARS bùng nổ ở Trung Quốc. Nhiều trường học, nhà máy, cửa hàng cũng phải đóng cửa vì dịch bệnh, hàng ngàn người nhiễm và hàng trăm người bỏ mạng. Đại dịch đã gây nên một cuộc suy thoái lớn, gây thiệt hại 40

tỷ đô trên toàn thế giới. Nhưng dịch SARS cũng chính là bước ngoặt mạnh mẽ đối với các doanh nghiệp nhận ra sự thay đổi hành vi người tiêu dùng. Tuy nhiều doanh nghiệp gặp khó do ảnh hưởng của SARS nhưng cũng



có không ít doanh nghiệp nhờ SARS có thể phát triển và lớn mạnh hơn. Alibaba là một minh chứng điển hình cho thành ngữ "trong nguy có cơ", khủng hoảng luôn tiềm ẩn các cơ hội phát triển.

Năm 2003 khi SARS bùng nổ, thương mại điện tử (TMĐT) vẫn chưa phổ biến tại Trung Quốc vì lúc đó kết nối internet vẫn còn hạn chế. Alibaba lúc đó vẫn chỉ là một nền tảng TMĐT B2B kết nối các doanh nghiệp bán lẻ ở Mỹ với các doanh nghiệp sản xuất cung ứng ở Trung Quốc. Tháng 5/2003, một nhân viên

của Alibaba dương tính với SARS sau khi tham gia Hội chợ xuất nhập khẩu thường niên dành cho B2B có tên Canton. Dư luận nghi ngờ nhân viên này chính là nguồn lây SARS trong thành phố khiến danh tiếng của Alibaba ảnh hưởng rất nhiều. Hơn 500 nhân viên Alibaba phải cách ly tại nhà.

Do tác động của SARS, nhiều quốc gia đưa ra cảnh báo du lịch tới Trung Quốc và số lượng doanh nghiệp đến làm ăn ở Trung Quốc giảm mạnh. Nhiều doanh nghiệp nước ngoài chọn giao dịch trực

tuyến vì họ không thể đến Trung Quốc. Alibaba liền đẩy mạnh chuyển đổi số, phát triển kênh thương mại điện tử. Nhờ đó, hoạt động kinh doanh của Alibaba tăng trưởng với tốc độ hơn 50%. Từ tháng 3/2003, mảng kinh doanh TMĐT B2B của Alibaba có thêm 4.000 thành viên và 9.000 mặt hàng mới lên sàn mỗi ngày, chứng kiến tốc độ tăng trưởng từ 3 đến 5 lần so với thời kì trước khi SARS bùng phát. Không có nhiều lựa chọn, các nhà bán lẻ ở Trung Quốc cũng phải đầu tư vào marketing trực

tuyến trên nền tảng của Alibaba. Năm đó, doanh thu của Alibaba tăng 50% và nhiều thời điểm doanh thu hàng ngày chạm mốc 10 triệu nhân dân tệ.

Một nửa trong số 1,4 triệu nhà cung cấp trên nền tảng B2B của Alibaba cũng thấy doanh số bán hàng tăng mạnh. Điều đáng nói là Alibaba cũng ra mắt Taobao vào năm 2003 khi Jack Ma quyết tâm thực hiện dự án với một đội ngũ bí mật chỉ có vỏn vẹn 6 người. Dự án đồng nghĩa với việc Alibaba sẽ cạnh tranh trực tiếp với "ông

lớn" eBay, nền tảng chợ TMĐT số 1 Trung Quốc lúc đó. Taobao ra mắt vào tháng 7/2003 và chỉ trong hai năm đã trở thành trang TMĐT C2C hàng đầu ở quốc gia tỉ dân. Dịch SARS và chuyển đổi số thực sự là một bước ngoặt đối với Alibaba trong hành trình trở thành một hãng TMĐT lớn mạnh nhất ở Trung Quốc và trên cả thế giới.

Quay trở lại bối cảnh hiện tại, doanh nghiệp đang phải đối mặt với khủng hoảng dịch bệnh viêm phổi do virus corona chủng mới (Covid-

19), song song với đó là sự bùng nổ Cách mạng Công nghiệp 4.0. Chuyển đổi số không chỉ là điều kiện cần để doanh nghiệp theo kịp với sự tiến bộ của khoa học công nghệ mà còn là điều kiện đủ để giữ chân khách hàng, đảm bảo doanh thu và sự tăng trưởng của doanh nghiệp.

***Dưới đây là 4 nhân tố lớn
thúc đẩy doanh nghiệp
chuyển đổi số:***

- *Dòng chảy công nghệ kỹ thuật số*



Với tốc độ thay đổi chóng mặt và những tiến bộ vượt bậc trong công nghệ kỹ thuật số, đặc biệt là tác động

của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4, các doanh nghiệp buộc phải chuyển đổi số thành công để tồn tại. Cũng giống như khi chúng ta bị đẩy xuống nước, chúng ta buộc phải lựa chọn hoặc bơi hoặc chết chìm.

Chuyển đổi số không chỉ cải thiện, thay thế các quy trình lỗi thời, kém hiệu quả mà còn thúc đẩy sáng tạo, mở ra cơ hội phát triển cho những sản phẩm, dịch vụ chưa từng có trước đây. Dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo và tự động hoá là những công cụ kỹ thuật số điển hình giúp doanh nghiệp

hiểu rõ thị trường và lĩnh vực mình đang hoạt động, hiểu kỹ hơn về khách hàng, nắm rõ động thái của đối thủ cạnh tranh.

Để ứng dụng thành công các công cụ kỹ thuật số, doanh nghiệp phải bắt đầu bằng việc xây dựng văn hoá khuyến khích nhân viên trong công ty sử dụng các công cụ này, giúp họ nhận ra rằng công cụ kỹ thuật số có thể cải thiện khả năng ra quyết định và hiệu quả làm việc. Khi tất cả các nhân viên đều thay đổi thái độ và hành vi để phù hợp với chiến lược

chuyển đổi số, họ sẽ sử dụng các công cụ số một cách chủ động, từ đó đẩy nhanh quá trình chuyển đổi.

- *Kỳ vọng của khách hàng ngày càng cao*

Ngày nay, khách hàng kỳ vọng được tiếp đón, hỗ trợ 24/7 bất cứ khi nào họ cần với trải nghiệm cá nhân hoá. Điều này thúc đẩy họ sớm ra quyết định mua hàng.



Nghiên cứu chỉ ra rằng 80% khách hàng sẽ quyết định mua hàng nếu doanh nghiệp cung cấp trải nghiệm cá nhân hóa ngay khi họ cần.

Chuyển đổi số chính là điểm mấu chốt để doanh nghiệp đáp ứng kỳ vọng của khách hàng bởi các công cụ số hoá cho phép doanh nghiệp hiểu và cải thiện trải nghiệm, cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng. Khi tất cả nhân viên hiểu được vai trò của họ trong cải thiện trải nghiệm khách hàng, họ sẽ tận dụng các công cụ số để đem đến

trải nghiệm cá nhân hoá như khách hàng mong đợi.

Amazon, trang thương mại điện tử số 1 tại Mỹ, ứng dụng các công cụ kỹ thuật số như AI và giải pháp thu thập phản hồi khách hàng để hiểu hơn về nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Nhờ xây dựng văn hoá lấy trải nghiệm khách hàng làm trung tâm, nhân viên của Amazon đều chủ động sử dụng các công cụ kỹ thuật số để cải thiện trải nghiệm khách hàng.

- *Điều kiện cần để chinh phục thế hệ khách hàng mới*

Gen Z - thế hệ trẻ đang chiếm tới 32% dân số thế giới, là tập khách hàng lớn của các doanh nghiệp. Gen Z

thông thạo công nghệ và cởi mở với những cải tiến và phát minh mới. Họ kỳ vọng nhiều hơn vào những trải nghiệm mới mẻ khi mua sắm. Chuyển đổi số sẽ là bàn đạp để doanh nghiệp chinh



phụ thể hệ khách hàng tiềm năng này. Gen Z là những người sinh sau năm 1996, gần với thời điểm internet chính thức du nhập vào Việt Nam, và vì thế tại Việt Nam Gen Z còn được biết là thế hệ của thời đại số. Họ rất thạo công nghệ nên cực kỳ quan tâm đến các trải nghiệm số.

Nghiên cứu chỉ ra rằng, gần 70% khách hàng Gen Z tìm kiếm thông tin trên mạng internet trước khi quyết định mua sản phẩm. Gen Z đặc biệt thích đọc review, lắng nghe chia sẻ của những

người đã mua hàng, đã trải nghiệm sản phẩm để đưa ra quyết định mua hàng. Họ cũng rất thích chia sẻ trải nghiệm của bản thân với người khác. Vì thế mà các trang review sản phẩm rất thịnh hành với Gen Z.

Với thói quen tiêu dùng của Gen Z, chuyển đổi số không chỉ là điều kiện cần mà còn là điều kiện đủ để chinh phục nhóm khách hàng thạo công nghệ này.

Gen Z đề cao trải nghiệm và coi trọng ý kiến cá nhân, chính vì vậy chuyển đổi số

phải hướng đến mục tiêu tạo ra kênh tiếp nhận phản hồi khách hàng, hướng đến cải thiện trải nghiệm. Các ứng dụng số tiếp nhận phản hồi và thu thập ý kiến khách hàng như giải pháp hearme không chỉ cho khách hàng Gen Z thấy tiếng nói của họ quan trọng và được lắng nghe, mà còn cung cấp thông tin giá trị về khách hàng cho doanh nghiệp.

Nhờ các dữ liệu về khách hàng, doanh nghiệp sẽ hiểu hơn về kỳ vọng và thị hiếu của khách hàng, từ đó cải tiến sản phẩm, đưa ra các

chiến lược kinh doanh đón đầu xu hướng. Đây chính là chìa khoá để chiến thắng đối thủ cạnh tranh, thu hút và giữ chân khách hàng, giúp doanh nghiệp tăng trưởng bền vững.

- *ROI của chuyển đổi số*

Để chuyển đổi số thành công, doanh nghiệp phải đầu tư cả nhân lực và tài chính. Quá trình chuyển đổi gặp không ít khó khăn nhưng chuyển đổi thành công doanh nghiệp sẽ hái được “quả ngọt”. Theo nghiên cứu của Avanade năm 2019, các

doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi số thành công có thể kỳ vọng 17% lợi tức đầu tư (ROI - Return on Investment) trong năm tiếp theo.

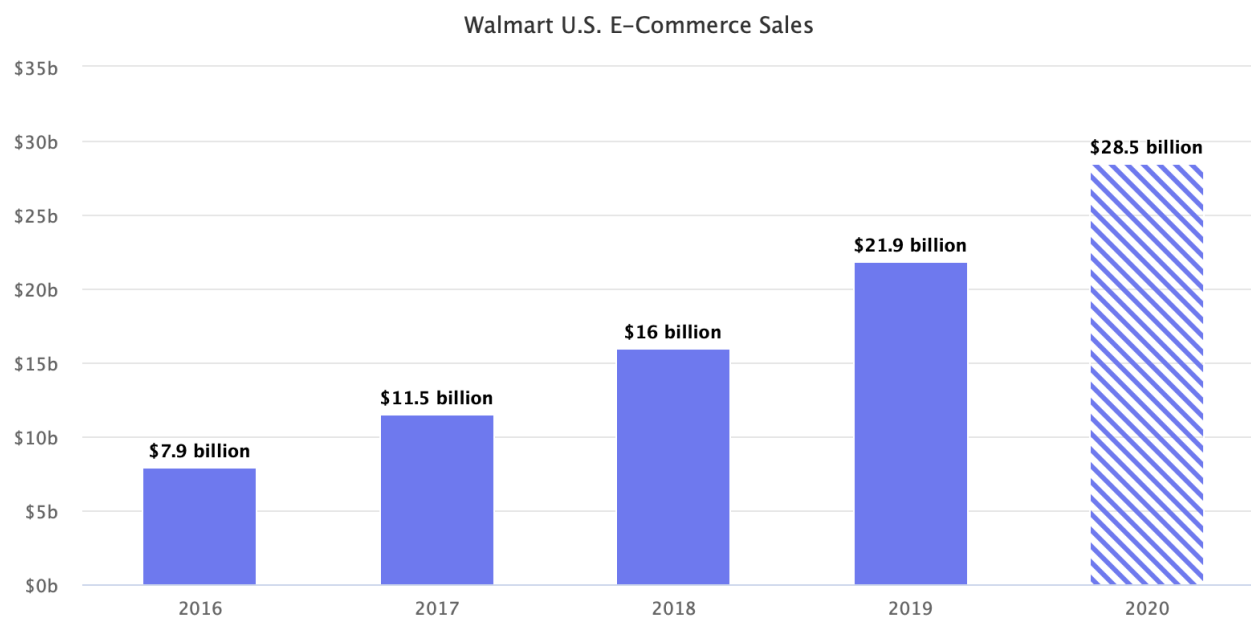
Kết quả kinh doanh của các đơn vị đã chuyển đổi số thành công như Walmart, Starbucks cho thấy ROI của chuyển đổi số thành công là rất lớn.



Năm 2018, Walmart quyết định chi 11,7 tỷ USD đầu tư phát triển công nghệ, trở thành một trong 3 doanh nghiệp chi tiêu nhiều nhất cho công nghệ (chỉ sau Amazon và Alphabet). Nhờ mức đầu tư khủng này, Walmart đã thực hiện số hoá doanh nghiệp thành công trên mọi mặt: từ quản lý hàng tồn kho, quản lý chuỗi cung ứng, dịch vụ giao hàng, không gian mua sắm trực tuyến và tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng tổng thể. Chỉ sau một năm chuyển đổi số, doanh thu của Walmart

đã tăng từ 495 tỷ USD năm 2018 lên 510 tỷ USD năm 2019. Điều đáng nói là số doanh thu tăng thêm phần lớn nhờ sự đóng góp của đơn hàng online. Doanh thu từ đơn hàng online cũng đóng góp ngày càng nhiều vào tổng doanh thu toàn hệ thống.

Năm 2019, doanh thu online chiếm 8% tổng doanh thu của Walmart, dự kiến con số này sẽ tăng lên 11% trong năm 2020 nhờ chuyển đổi số. Dự báo doanh số bán online của Walmart năm 2020 sẽ chiếm 5% tổng doanh số của ngành thương mại điện tử toàn nước Mỹ.



3

LỢI ÍCH CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ

“Doanh nghiệp đã thực hiện chuyển đổi số sẽ đạt lợi nhuận cao hơn 26% so với mức trung bình của các đối thủ trong cùng lĩnh vực và có giá trị thị trường cao hơn 12%”

MIT Center for digital business

Chuyển đổi số mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp từ điều hành đến kết quả kinh doanh như cắt giảm chi phí vận hành, tiếp cận được nhiều khách hàng hơn trong thời gian dài hơn, lãnh đạo ra quyết định nhanh chóng và chính xác hơn nhờ hệ thống báo cáo thông suốt kịp thời. Qua đó, hiệu quả hoạt động và tính cạnh tranh của tổ chức, doanh nghiệp được nâng cao.

Các lợi ích cụ thể chuyển đổi số mang lại cho doanh nghiệp bao gồm:

- *Kết nối các phòng ban, giúp giải quyết công việc nhanh chóng hơn:*

Thiếu liên kết thông tin giữa các phòng ban là vấn đề thường gặp ở các doanh nghiệp chưa chuyển đổi số. Điều này dẫn đến hiện tượng tắc nghẽn công việc không rõ nguyên do, kéo theo hàng loạt các tác động xấu đến doanh nghiệp như: phục vụ khách hàng chậm hơn, bán được ít hàng hơn, doanh thu thấp hơn. Áp dụng chuyển đổi số có nghĩa là doanh nghiệp đã tạo ra một nền tảng kết nối được tất cả các

phòng ban nội bộ lại với nhau. Mỗi phòng ban vẫn có công cụ để phục vụ nghiệp vụ chuyên môn mà vẫn có thể giao tiếp với bộ phận khác. Thông qua các kết nối này, các vấn đề phát sinh được nhận dạng, ngăn chặn trước khi xảy ra và sẽ được xử lý nhanh chóng khi các phòng chức năng có thể thấy và phối hợp cùng nhau.

- *Tăng cường sự minh bạch và hiệu quả quản trị:*

Nhờ chuyển đổi số mà lãnh đạo doanh nghiệp dễ dàng

theo dõi tình hình hoạt động của các phòng ban mà không cần đợi nhân viên gửi báo cáo. Mọi hoạt động của doanh nghiệp từ việc có khách hàng tìm hiểu sản phẩm, nhân viên kinh doanh bán hàng, kế toán ghi nhận doanh số hay biến động nhân sự ở các bộ phận như thế nào đều được thể hiện trên các công cụ số, mà cụ thể ở đây là các phần mềm quản trị doanh nghiệp. Lãnh đạo doanh nghiệp dễ dàng truy xuất báo cáo về mọi mặt hoạt động của doanh

ng nghiệp, giúp việc quản lý hiệu quả hơn.

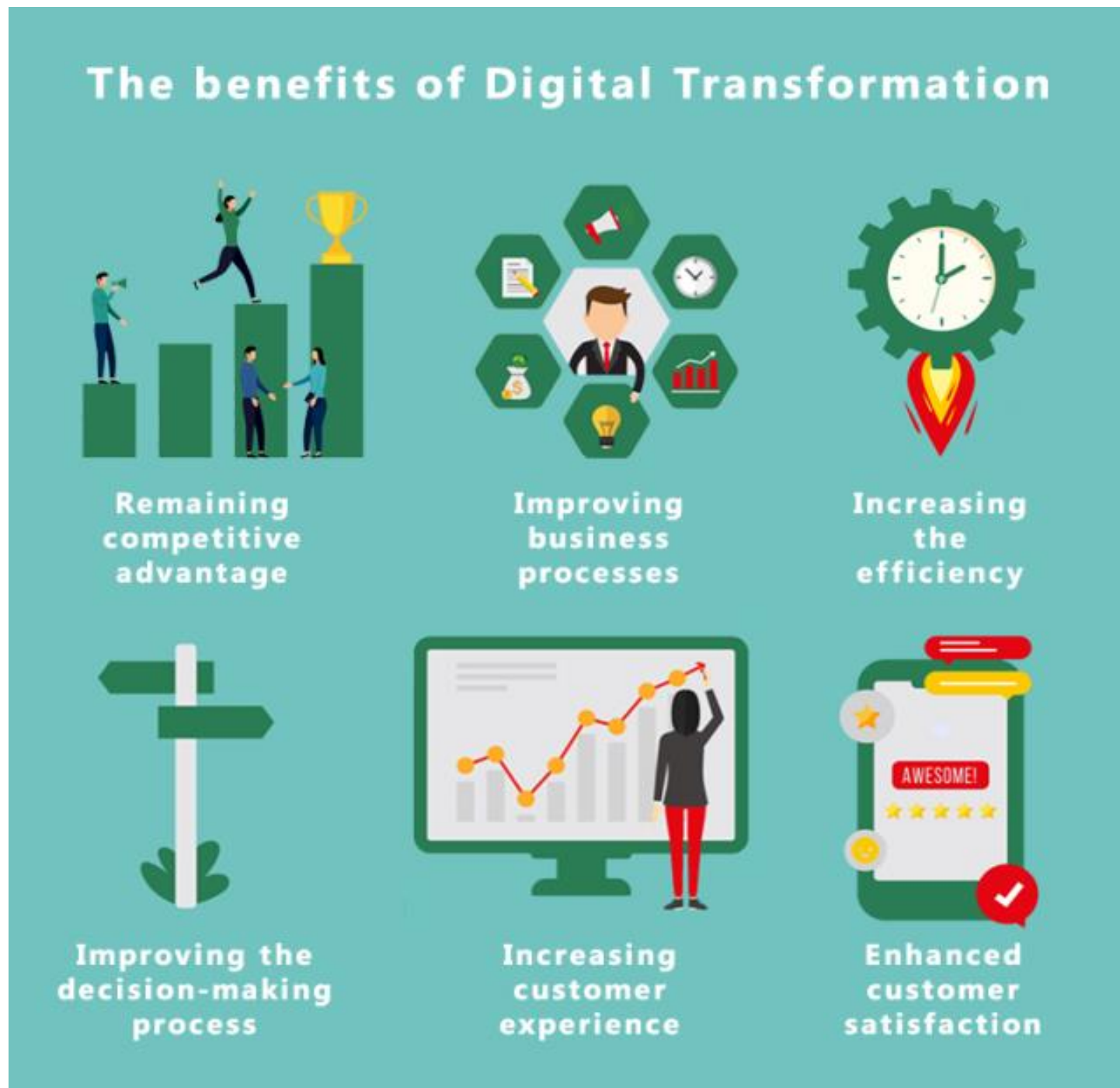
- *Tăng năng suất lao động:*

Theo nghiên cứu từ năm 2017 của Microsoft tại khu vực châu Á – Thái Bình Dương, chuyển đổi số sẽ làm tăng năng suất lao động trong năm 2020 là 21%; 85% công việc trong khu vực sẽ bị biến đổi trong ba năm tiếp theo. Nhờ chuyển đổi số, doanh nghiệp sẽ tiết kiệm được chi phí thuê nhân lực thực hiện những công việc có giá trị gia tăng thấp mà

hệ thống có thể tự động thực hiện. Nhờ không phải giải quyết các công việc lặp lại mà nhân viên có thêm thời gian để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ và thực hiện các công việc có giá trị gia tăng cao. Bên cạnh đó, chuyển đổi số cũng giúp người quản lý dễ dàng đánh giá chất lượng công việc của nhân viên thay vì quan điểm lỗi thời chú trọng đến thời gian đầu vào như trước đây.

- *Cải thiện năng lực cạnh tranh:*

Chuyển đổi số giúp doanh nghiệp bắt kịp xu hướng phát triển của thế giới, đồng thời vận hành doanh nghiệp hiệu quả và chính xác hơn. Các giải pháp quản trị và vận hành số hóa gia tăng hiệu quả từ 30-40 % cho tới 100 %, từ đó cải thiện năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp. Điều này còn thể hiện ở việc tương tác nhanh chóng với khách hàng, chăm sóc cá nhân hóa khách hàng, phục vụ khách hàng tốt hơn



4

CÁC YẾU TẠO NÊN THÀNH CÔNG CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ

“... Điều quan trọng của chuyển đổi số là thay đổi con người và cách vận hành, không phải chỉ đơn thuần ở công nghệ”

Capgemini consulting, Digital tranformation report

Chuyển đổi mô hình quản lý kinh doanh dù là theo phương thức truyền thống hay số hoá đều gặp những khó khăn, trở ngại nhất định. Để quá trình chuyển đổi số thành công, đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư cả vật chất, nhân lực và tâm huyết. Tuy nhiên, đầu tư sẽ đem lại quả ngọt, chuyển đổi số thành công mang lại nhiều lợi ích lớn cho doanh nghiệp cả ngắn hạn và dài hạn.

Theo Công ty tư vấn quản trị doanh nghiệp Mckinsey, công nghệ là một phần không thể thiếu trong quá

trình chuyển đổi số nhưng không phải là tất cả. Ngoài công nghệ, doanh nghiệp cần chuẩn bị nhiều yếu tố khác để đảm bảo chuyển đổi số thành công. Theo đó, các yếu tố này được chia làm 5 nhóm chính:

- Lãnh đạo
- Nhân viên
- Phương thức làm việc
- Công cụ làm việc
- Giao tiếp

Có lãnh đạo ủng hộ và am hiểu về kỹ thuật số: Chuyển đổi số diễn ra ở tất cả các cấp, các phòng ban trong doanh nghiệp, quan trọng

nhất là người đứng đầu. Các công ty thực hiện chuyển đổi số thành công thường có người am hiểu về kỹ thuật số gia nhập đội ngũ lãnh đạo. Ngoài tri thức về công nghệ, cam kết của lãnh đạo trong việc ưu tiên đầu tư cho chuyển đổi số cũng là yếu tố tác động đến sự thành bại của quá trình chuyển đổi.

Xây dựng năng lực chuyển đổi cho nhân viên: Năng lực làm chủ công nghệ của nhân viên cũng ảnh hưởng rất lớn đến sự thành bại của quá trình chuyển đổi kỹ thuật số. Các công ty chuyển đổi số

thành công đều đầu tư vào việc đào tạo kỹ năng làm chủ kỹ thuật số cho nhân viên, tuyển dụng bổ sung nhân lực thạo công nghệ.

Khuyến khích nhân viên

làm việc theo phương thức mới:

Quá trình chuyển đổi số đòi hỏi sự thay đổi về cả văn hoá và hành vi như tính toán rủi ro trong khoảng chấp nhận được, tăng cường hợp tác, lấy khách hàng làm trung tâm. Các nghiên cứu chỉ ra rằng doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi số thành công đều trao quyền cho nhân viên làm chủ những thay đổi

này. Doanh nghiệp cũng khuyến khích nhân viên thực hành làm việc theo cách thức mới, khuyến khích nhân viên tự học để làm chủ công nghệ.

Nâng cấp công cụ làm việc

thường xuyên: Khuyến khích nhân viên làm việc theo phương thức mới, làm chủ công nghệ số hoá đồng nghĩa với việc cung cấp cho họ công cụ, phương tiện làm việc phù hợp với quá trình số hoá. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần ứng dụng các phương tiện kỹ thuật số để

giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận với các thông tin nội bộ.

Truyền thông nội bộ

thường xuyên thông qua phương thức truyền thống và kỹ thuật số:

Giao tiếp trong tổ chức rất quan trọng trong quá trình chuyển đổi số. Thực hiện truyền thông nội bộ để tất cả con người trong tổ chức hiểu về tầm quan trọng của số hoá, quá trình số hoá của tổ chức đang ở giai đoạn nào, cần sự tham gia của mọi người như thế nào.

The background features a dark blue globe with various white and yellow icons overlaid. These include human silhouettes inside circular frames, some with gear-like borders, and others with question marks. Lines connect these icons, suggesting a network. There are also circular progress indicators and a percentage '27%' visible. The overall theme is digital transformation and human-centric technology.

5

CON NGƯỜI LÀ TRUNG TÂM CỦA CHUYỂN ĐỔI SỐ

“Phần lớn nhất của chuyển đổi số là thay đổi cách chúng ta suy nghĩ”

Simeon Preston – Managing director - Bupa

Để chuyển đổi số trở thành nhân tố giúp doanh nghiệp thúc đẩy doanh thu và tăng trưởng, các doanh nghiệp cần chú ý đến 2 điểm quan trọng sau đây:

- *Tương tác với khách hàng:*

Chuyển đổi số cần nhằm vào mục tiêu tạo ra các tương tác dễ dàng và liền mạch với khách hàng. Các tương tác này chính là các điểm chạm trên hành trình khách hàng. Sự hài lòng của khách hàng trên mỗi điểm chạm sẽ quyết định khả năng mua lại (tức

trở thành khách hàng trung thành).

- *Doanh nghiệp và nhân viên:*

Chuyển đổi số cho phép doanh nghiệp thay đổi mô hình kinh doanh, quy trình làm việc, khả năng ra quyết định. Tuy nhiên, bên cạnh vấn đề quản lý, doanh nghiệp cũng cần quan tâm đến việc cải thiện trải nghiệm nhân viên trong quá trình chuyển đổi số. Bởi chỉ có trải nghiệm đẹp mới thúc đẩy năng suất lao động và tạo

động lực để nhân viên cống hiến.

Theo ông David Lang, chuyên gia chuyển đổi số của YellowBlocks, người đã từng tư vấn cho các tập đoàn hàng đầu của Mỹ như AT&T, Toyota, Sony, trọng tâm của chiến lược chuyển đổi số không nằm ở công nghệ, mà nằm ở yếu tố chuyển đổi về con người, về tư duy và văn hoá.

“Rất nhiều người nghĩ rằng chuyển đổi số chỉ liên quan đến chuyển đổi về mặt công nghệ. Nếu một doanh

ngành bắt đầu sử dụng công nghệ vào vận hành thì đã được xem là chuyển đổi số thành công. Tuy nhiên, trọng tâm của chuyển đổi số không nằm ở công nghệ thông minh, mà nằm ở yếu tố chuyển đổi về con người, về tư duy và về văn hóa của một doanh nghiệp, tổ chức", ông David nhận định.

Nếu quá trình chuyển đổi số được mô phỏng bằng hình một chiếc kim tự tháp 3 tầng thì chiếc kim tự tháp sẽ được kết cấu như sau:

- Tầng đáy là con người - tư duy - văn hóa.
- Tầng giữa là cách thức, phương pháp thực hiện chuyển đổi số.
- Tầng trên cùng là công nghệ.

Điều quan trọng là nếu không có lớp nền kim tự tháp sẽ sụp đổ. Như vậy, cho dù là mô hình kinh doanh nào thì nền tảng là ở tư duy của sự chuyển đổi.

THÁP CHUYỂN ĐỔI SỐ



6

CHUYỂN ĐỔI SỐ GẮN VỚI TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG



“Chúng ta coi khách hàng như những vị khách, chúng ta là chủ nhà. Công việc của chúng ta là làm cho trải nghiệm khách hàng tốt hơn mỗi ngày”

Jeff Bezos - Amazon

1

Trải nghiệm khách hàng ngày càng trở thành vấn đề quan trọng

Trải nghiệm khách hàng tốt sẽ quyết định việc khách hàng sẽ quay lại tiếp tục mua sản phẩm hoặc sẵn sàng giới thiệu bạn bè về sản phẩm hoặc doanh nghiệp. Điều này sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả kinh doanh và sự tăng trưởng của doanh

nh nghiệp. Dưới đây là các cấp độ trải nghiệm tương ứng với các hành vi khách hàng trong tương lai



2

Chuyển đổi số gắn với việc xây dựng trải nghiệm khách hàng

Mục tiêu của tất cả các quyết định đầu tư, bao gồm đầu tư cho chuyển đổi số của doanh nghiệp là để hoạt động sản xuất, kinh doanh hiệu quả hơn. Điều này đồng nghĩa với việc doanh nghiệp sẽ có nhiều đơn hàng hơn, được nhiều khách hàng ủng hộ hơn, tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường để phát

triển bền vững trong bất kỳ điều kiện nào.

Khách hàng là người quyết định tất cả các mục tiêu này, từ số lượng đơn hàng, mức độ được ủng hộ, doanh thu, tăng trưởng của doanh nghiệp. Vì vậy, chuyển đổi số phải lấy khách hàng làm trung tâm, hướng tới cải thiện trải nghiệm khách hàng.

Dưới đây là bốn luận điểm lớn cho thấy chiến lược chuyển đổi số cần gắn kết chặt chẽ với trải nghiệm khách hàng:

- *Xu hướng lấy khách hàng làm trung tâm ngày càng phát triển mạnh*

Lấy khách hàng làm trung tâm đang trở thành mô hình kinh doanh chiếm ưu thế trên thế giới. Hầu hết các doanh nghiệp đều đã và đang chuyển từ mô hình kinh doanh truyền thống “lấy sản phẩm làm trung tâm” sang mô hình mới tập trung vào sự gắn kết và trải nghiệm khách hàng.

Mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng không

chỉ dừng lại ở mục tiêu cuối cùng là bán sản phẩm và “bán một lần là xong”. Ngày nay, các doanh nghiệp cố gắng đặt nền móng cho một mối quan hệ lâu dài với khách hàng ngay từ lần tiếp xúc đầu tiên. Mục tiêu tiếp xúc với khách hàng của doanh nghiệp không chỉ là bán sản phẩm mà còn biến khách hàng thành người ủng hộ, sẵn sàng giới thiệu sản phẩm, dịch vụ cho những người khác.

- *Sử dụng dữ liệu khách hàng một cách thông minh*

Trong thị trường cạnh tranh gay gắt như ngày nay, dữ liệu về khách hàng là vũ khí mạnh nhất của doanh nghiệp. Dữ liệu càng mới, càng chính xác, càng đem lại lợi thế lớn cho doanh nghiệp bởi nhờ vào những dữ liệu này, doanh nghiệp có thể đánh giá được sự gắn kết của khách hàng, từ đó tìm cách tăng cường sự gắn kết qua mỗi điểm chạm trên hành trình khách hàng.

Bằng cách ứng dụng công nghệ số, doanh nghiệp có thể thu thập phản hồi khách hàng, thông tin khách hàng,

từ đó dự đoán hành vi mua hàng, thị hiếu mới để cải tiến sản phẩm và thiết kế trải nghiệm đáp ứng kỳ vọng mới của khách hàng.

- *Xây dựng niềm tin và lòng trung thành của khách hàng*

Khách hàng ngày nay có rất nhiều lựa chọn, họ có thể bỏ doanh nghiệp này để đến với doanh nghiệp khác khi thấy doanh nghiệp khác mang đến trải nghiệm tốt hơn. Doanh nghiệp chỉ có thể giữ chân khách hàng khi cung

cấp trải nghiệm vượt trội so với đối thủ cạnh tranh.

Lắng nghe khách hàng và xử lý nhanh các vấn đề phát sinh là cách để doanh nghiệp xây dựng niềm tin và lòng trung thành của khách. Khi khách hàng thấy tiếng nói của mình có giá trị, họ sẽ hào hứng và sẵn sàng chia sẻ thêm thông tin với doanh nghiệp.

- *Cơ hội tạo trải nghiệm đột phá từ chuyển đổi số*

Ứng dụng công nghệ số vào quản trị trải nghiệm khách hàng chính là cơ hội để

doanh nghiệp tạo ra trải nghiệm wow - trải nghiệm đột phá - cấp độ cao nhất trong tháp trải nghiệm khách hàng.

Chuyển đổi số là nền tảng để

tạo trải nghiệm đột phá trong thời đại cách mạng công nghiệp 4.0 bởi các yếu tố sau:

Thứ nhất, người tiêu dùng ngày càng thạo công nghệ,

Các cấp độ trải nghiệm khách hàng



họ kỳ vọng nhiều hơn vào các trải nghiệm số. Dù là mua sắm online hay mua sắm tại các cửa hàng truyền thống, người tiêu dùng đều kỳ vọng sẽ có những tương tác số.

Thứ hai, chuyển đổi số đang là xu hướng tất yếu của thế giới. Nếu doanh nghiệp không chuyển đổi số thì chẳng mấy chốc mà trở nên lạc hậu, sẽ khó tạo ra trải nghiệm đột phá.

Thứ ba, ứng dụng công nghệ số giúp doanh nghiệp dễ dàng thu thập dữ liệu khách

hàng trên diện rộng, theo thời gian thực, vì thế mà dữ liệu có giá trị hơn. Doanh nghiệp có thể dựa vào các dữ liệu này để phân tích hành vi khách hàng, dự báo

các xu hướng mới, từ đó tạo ra các trải nghiệm đón đầu xu hướng khiến khách hàng phải wow thích thú.



7



SỐ HÓA GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG

“Sau khi bạn đã bắt đầu với trải nghiệm khách hàng, hãy tiếp tục với vấn đề công nghệ và không có cách nào khác”

Steve Jobs - Apple

Chuyển đổi số giúp thay đổi bộ mặt của doanh nghiệp, giúp việc mua sắm của khách hàng thuận tiện hơn và quan trọng hơn cả là giúp doanh nghiệp quản trị trải nghiệm khách hàng tốt hơn, đem lại tăng trưởng bền vững.

Chuyển đổi số trong trải nghiệm khách hàng là việc ứng dụng các công nghệ số để thay đổi cách quản trị và đo lường trải nghiệm khách hàng. Ví dụ, thay vì thực hiện đo lường sự hài lòng khách hàng bằng phương pháp thủ công (bảng hỏi in trên giấy) thì ứng dụng giải pháp đo

lượng (phần mềm đo lường) giúp việc quản trị và đo lường sự hài lòng dễ dàng và hiệu quả hơn.

1

Giá trị vượt trội của giải pháp số quản trị trải nghiệm khách hàng

Chuyển đổi số trong quản trị trải nghiệm khách đem lại cho doanh nghiệp giá trị vượt trội:

- *Thấu hiểu mong muốn, kỳ vọng của khách hàng,*

Từ đó lên chiến lược hành động tạo thiện cảm với khách hàng, tăng niềm tin, tăng sự hài lòng, từ đó thúc đẩy khách hàng mua sắm nhiều hơn, chi tiêu nhiều hơn, thúc đẩy tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận.

- *Ngăn chặn sự lan truyền của các trải nghiệm tệ:*

Trải nghiệm tốt lan xa, trải nghiệm tệ càng lan nhanh hơn. Đo lường trải nghiệm bằng giải pháp số sẽ giúp doanh nghiệp ngăn chặn sự lan truyền của các trải nghiệm tệ ảnh hưởng đến

danh tiếng thương hiệu bằng cách phát hiện và xử lý nhanh các vấn đề phát sinh của khách hàng, ngăn chặn trải nghiệm tệ trước khi nó xảy ra.

- *Tăng tập khách hàng thân thiết:*

Bằng công cụ đo lường trải nghiệm, doanh nghiệp có thể hiểu được tâm tư, tình cảm của khách hàng, biết được các bộ phận kinh doanh có đang phục vụ tốt khách hàng hay không, từ đó điều chỉnh hoạt động để gắn kết khách hàng với doanh nghiệp.

- *Phát hiện các vấn đề khiến khách hàng bỏ đi:*

Dữ liệu từ đo lường trải nghiệm khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp phát hiện các yếu tố khiến khách hàng phật ý, khi nào nguy cơ khách hàng bỏ đi xuất hiện. Nghiên cứu chỉ ra các doanh nghiệp nắm được thông tin này đều có thể cải thiện tỷ lệ quay lại mua hàng. Tập đoàn vận chuyển FedEx của Mỹ sử dụng dữ liệu này để dự đoán kiểu khách hàng nào sẽ bỏ qua các đối thủ cạnh tranh chính xác 60-90%. Tương tự, hãng viễn thông Sprint sử

dụng thông tin để dự báo các nhóm khách hàng có khả năng ngừng sử dụng dịch vụ cao hơn gấp 10 lần so với các nhóm khác.

- *Tiết kiệm chi phí tìm kiếm khách hàng mới:*

Nghiên cứu chỉ ra rằng, chi phí kiếm một khách hàng mới cao gấp 5-6 lần chi phí giữ chân khách hàng hiện tại. Nhờ công cụ đo lường trải nghiệm, doanh nghiệp có thể tăng lượng khách hàng trung thành, đảm bảo doanh thu tăng trưởng bền vững mà

không cần chi quá nhiều cho khâu tìm khách hàng mới.

- *Dự báo nhu cầu của khách hàng:*

Quản trị trải nghiệm bằng công nghệ số giúp doanh nghiệp đưa ra dự báo nhu cầu tiêu dùng trong tương lai. Dựa vào lịch sử mua sắm và đặc điểm cá nhân của từng khách hàng, doanh nghiệp có thể dự đoán được khi nào khách hàng sẽ quay lại mua sản phẩm, họ muốn phục vụ ở kênh nào (mua sắm trực tuyến hay trực tiếp tại cửa hàng) và rất nhiều

thông tin quan trọng khác. Nhờ được các dự báo này, doanh nghiệp có thể lên chiến lược hành động để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

- *Tối ưu hoá cách định giá sản phẩm/dịch vụ:*

Dữ liệu trải nghiệm khách hàng là cơ sở để các doanh nghiệp định giá sản phẩm phù hợp với từng nhóm khách hàng. Ví dụ như cách các công ty bảo hiểm ở Mỹ đang làm, họ định giá các gói bảo hiểm cho từng nhóm đối tượng khác nhau dựa trên

khả năng gây tai nạn của các nhóm cũng như khả năng chi trả của họ. Giải pháp hearme sẽ giúp doanh nghiệp nắm được các dữ liệu trải nghiệm khách hàng quan trọng này.

- *Gợi ý phương án marketing theo thời gian thực:*

Dữ liệu trải nghiệm khách hàng còn là cơ sở để đánh giá hiệu quả của các phương thức marketing theo thời gian thực. Các khách sạn và sòng bài ở Mỹ thường dựa vào phân tích dữ liệu để xây dựng các phương án

marketing hiệu quả. Dữ liệu sẽ cho thấy những chiến lược nào sẽ giữ chân khách hàng, chiến lược nào không. Ví dụ như cung cấp miễn phí phòng ốc, đồ ăn có giữ chân khách hàng ở lại sông bài lâu hơn, chi tiêu nhiều hơn không. Bởi không phải khách

hàng nào cũng cần 1 đêm nghỉ miễn phí ở sông bài.

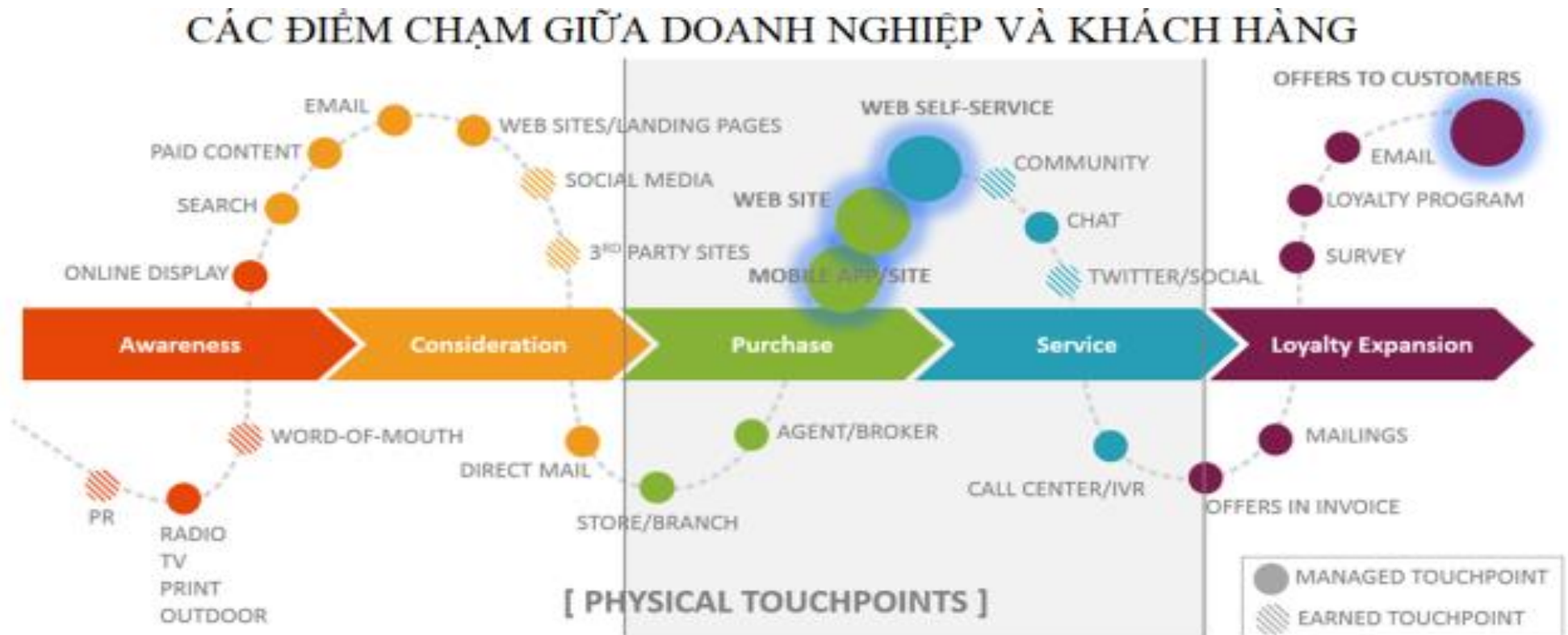
2

Một số yêu cầu đối với giải pháp

Đối với một giải pháp số cho

việc quản trị trải nghiệm khách hàng cần đạt tối thiểu các yêu cầu sau:

- Có thể đo lường được sự hài lòng khách hàng trên toàn bộ hành trình, từ giai đoạn tìm hiểu đến khi trở thành khách hàng trung thành.

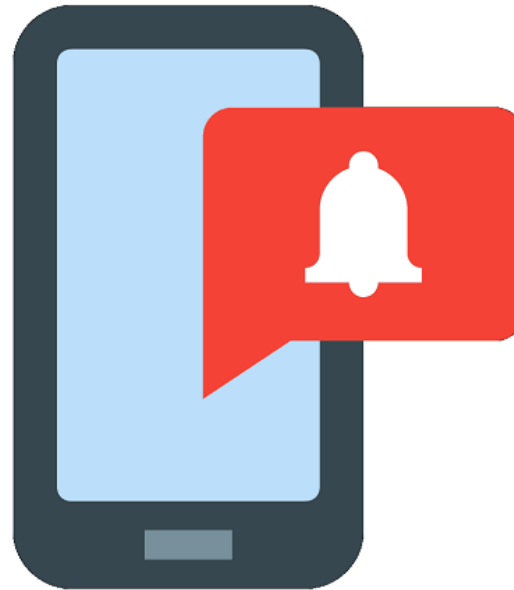


- Có thể thực hiện đo lường trên cả kênh Online và Offline, trọng tâm vào các giải pháp số



- Cho phép bám sát hành trình khách hàng, thực hiện cảnh báo đến người quản lý

nếu khách hàng có trải nghiệm xấu



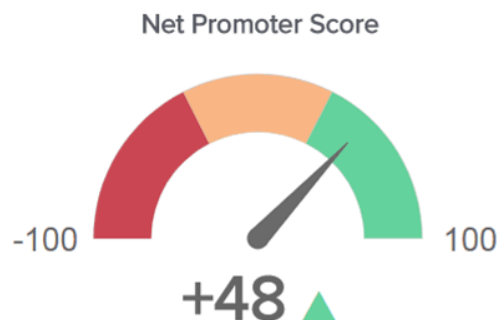
- Linh hoạt cấu hình các câu hỏi khảo sát theo nhu cầu của doanh nghiệp



- Áp dụng các chỉ số tiêu chuẩn trong việc đo lường hài lòng khách hàng, hỗ trợ đầy đủ các chỉ số phổ biến nhất hiện nay như: NPS, SCAT, CES



- Đưa ra các phân tích báo cáo dữ liệu theo thời gian thực để bộ máy doanh nghiệp có thể nắm bắt được tình hình mọi lúc mọi nơi và đưa ra các phương án điều chỉnh cải tiến kịp thời



- Giải pháp cho phép tích hợp với các hệ thống quản trị doanh nghiệp khác, ví dụ như hệ thống CRM, hệ thống bán hàng, hay hệ thống phân tích dữ liệu doanh nghiệp



- Có thể cung cấp dịch vụ dưới dạng dịch vụ phần mềm hoặc dạng bản quyền phần mềm. Yêu cầu này giúp cho doanh nghiệp dễ dàng chọn lựa phương án triển khai thích hợp phụ thuộc vào qui mô của từng doanh nghiệp.



Đối với doanh nghiệp nhỏ, sử dụng dạng dịch vụ đã

được cài đặt trên hệ thống điện toán đám mây là phương án tối ưu nhất, triển khai nhanh, chỉ trong vài phút cấu hình. Đối với doanh nghiệp qui mô lớn, phương án mua bản quyền phần mềm sẽ đem lại chi phí tối ưu nhất.



DỊCH VỤ PHẦN MỀM



BẢN QUYỀN SỬ DỤNG

8

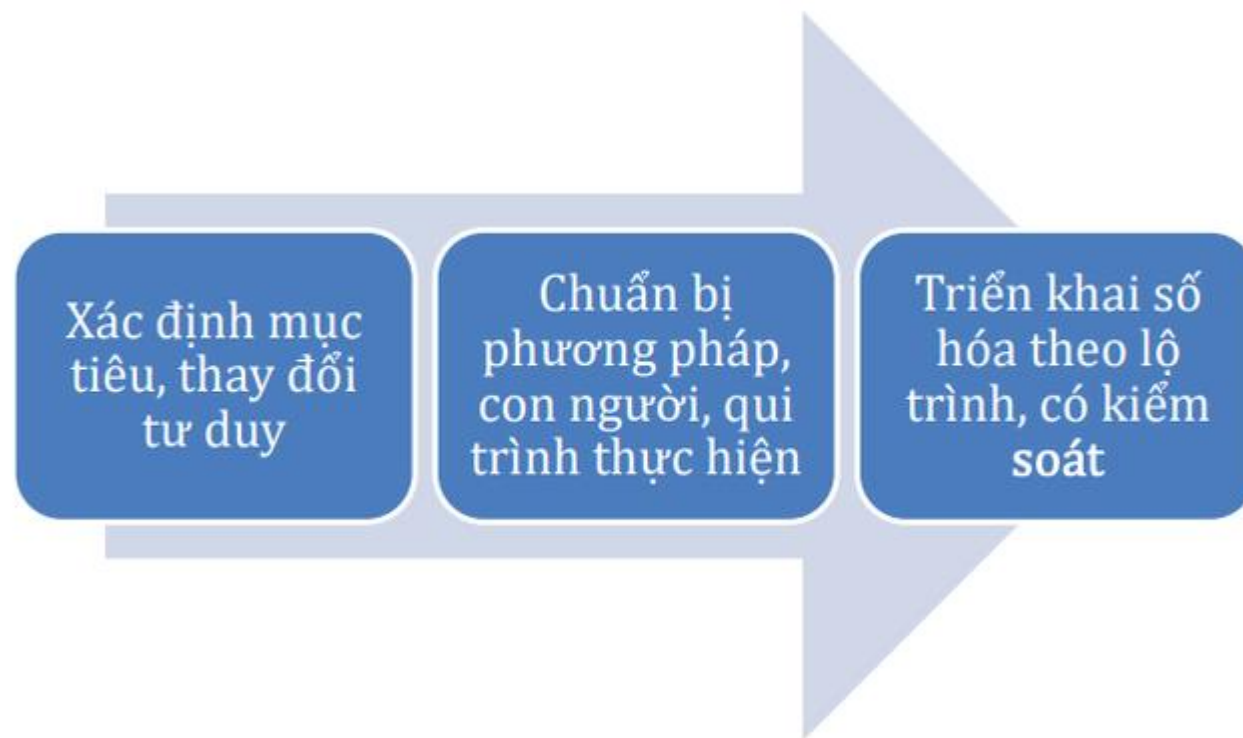
CÁC BƯỚC CHUYỂN ĐỔI SỐ LẤY KHÁCH HÀNG LÀM TRUNG TÂM



“Trong thế giới kết nối hiện nay, mọi doanh nghiệp cần số hóa. Và chuyển đổi số cần một chiến lược. Chiến lược số hóa nên bắt đầu từ lãnh đạo”

Sriram Manoharan is the Managing Director of Contus

Làm sao để chuyển đổi số đạt được mục tiêu cuối cùng là thúc đẩy tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận? Đây là câu hỏi mà rất nhiều CEO bận tâm khi đứng trước quyết định đầu tư để chuyển đổi số. Có rất nhiều yếu tố tác động đến sự thành công của chiến lược chuyển đổi số, trong đó quy trình thực hiện hay các bước triển khai đóng vai trò rất quan trọng. Nhìn chung, có 3 bước chính trong quá trình thực hiện chuyển đổi:



1

Bước 1: Thay đổi tư duy, xác định mục tiêu.

Để quá trình chuyển đổi diễn ra suôn sẻ và thống nhất trong toàn tổ chức, bước đầu tiên cần thực hiện là thay đổi tư duy và nhận thức đúng đắn về chuyển đổi số.



Chuyển đổi số không phải chỉ là việc của bộ phận công nghệ, mà là một quá trình cần có sự tham gia của tất cả

các phòng ban, tất cả nhân sự trong doanh nghiệp từ quản lý cao cấp đến nhân viên cấp dưới. Cần xác định chuyển đổi số là một hoạt động đầu tư của doanh nghiệp nhằm cải thiện môi trường làm việc, cách thức làm việc để tăng sự gắn kết và sự hài lòng khách hàng.

Doanh nghiệp cũng cần xác định rõ mục tiêu của việc chuyển đổi số. Chuyển đổi số để làm gì? Số hoá dữ liệu? Tích hợp các kênh tương tác với khách hàng? Tăng hiệu quả quản lý? Thúc đẩy sự

mua lại? Hay tất cả các mục tiêu này? Doanh nghiệp phải biết rõ mục tiêu của đầu tư thì mới xác định được các bước triển khai để hiện thực hoá mục tiêu đó.

Chuyển đổi số lấy khách hàng làm trung tâm sẽ đặt trọng tâm vào các mục tiêu sau:

- Cải thiện trải nghiệm số của khách hàng và người sử dụng cuối để tăng lòng trung thành, tăng chi tiêu, tăng sự gắn kết, từ đó thúc đẩy doanh thu.

- Chuyển đổi mô hình kinh doanh để giảm thiểu chi phí, tăng năng suất lao động và đồng bộ hoá với tiến trình số hoá của đối tác và chuỗi cung ứng, đồng thời mở ra các cơ hội hợp tác mới trên nền tảng kỹ thuật số.

- Đơn giản hoá việc quản lý và cung cấp dịch vụ để giảm thiểu các thủ tục phức tạp, giải quyết các vấn đề tiềm ẩn trước khi nó xảy ra, đồng thời quản lý tốt hơn các tài sản của doanh nghiệp.
- Tối ưu hoá cơ sở hạ

tầng quản lý để cải thiện tốc độ phản ứng, linh hoạt trong các tình huống, và tăng hiệu quả chi phí.

- Nhận thông tin chuyên sâu về thị trường, khách hàng để đưa ra các quyết định kinh doanh hiệu quả hơn, tăng hiệu quả đầu tư và tạo lợi thế cạnh tranh.

2

Bước 2: Chuẩn bị phương pháp, quy trình, đội ngũ thực hiện.



Sau khi xác định được mục tiêu của chuyển đổi số, doanh nghiệp cần xây dựng phương pháp, quy trình thực hiện, đồng thời đào tạo đội ngũ nhân lực để triển khai quy trình ấy. Trong quá trình chuẩn bị này, doanh nghiệp cần chú ý đến các vấn đề sau:

- Tham khảo ý kiến nhân viên trong việc xây dựng mô hình và phương thức làm việc mới, thay đổi mô hình kinh doanh, mô hình quản lý.
- Tham khảo ý kiến khách hàng trong việc xác định các hướng chuyển đổi để cải thiện trải nghiệm, xác định

quy trình cung cấp dịch vụ mới. Bởi sự hài lòng khách hàng là mục tiêu cuối của quá trình chuyển đổi này. Chỉ có khách hàng mới cho doanh nghiệp biết đích xác họ cần gì và họ muốn được phục vụ như thế nào.

3

Bước 3: Triển khai các giải pháp số theo lộ trình và có kiểm soát

Khi đã có mục tiêu, có phương pháp triển khai và biết chính xác cần phải làm

gì, tiếp theo doanh nghiệp cần xác định lộ trình thực hiện. Quá trình chuyển đổi nên chia thành các giai đoạn để dễ dàng triển khai, đo lường và điều chỉnh. Tốt nhất là triển khai thử nghiệm ở quy mô nhỏ, đánh giá hiệu quả rồi mới triển khai ở quy mô lớn.

Song hành với quá trình triển khai, doanh nghiệp cần thực hiện đo lường để đánh giá hiệu quả. Có thể sử dụng các chỉ số KPIs (chỉ số đánh giá hiệu quả) để đo lường hiệu quả triển khai các giải pháp số. Với chiến lược chuyển đổi

số lấy khách hàng làm trung tâm, các chỉ số sau có thể sử dụng làm KPIs:

- Tỷ lệ khách hàng rời bỏ
- Điểm hài lòng khách hàng
- Tỷ lệ khách hàng mua lại
- Tỷ lệ khách hàng mua hàng qua giới thiệu của người khác
- Khách hàng tăng chi tiêu mỗi lần mua hàng.

Những chỉ số này sẽ cho doanh nghiệp thấy bức tranh toàn cảnh về tác động của chuyển đổi số tới khách

hàng. Ngoài ra, cũng cần lưu ý đến các chỉ số khách hàng khác không thể đong đếm bằng các con số tài chính như lượng khách hàng đánh giá tốt về bạn sau lần mua sắm thứ hai. Con số này có thể giúp doanh nghiệp dự báo tác động của điểm hài lòng khách hàng đến doanh thu trong thời gian tới.

Và đừng quên các chỉ số đo lường tác động của chuyển đổi số tới nhân viên. Chi phí vận hành như đào tạo, tuyển dụng, chính sách thưởng cũng sẽ tác động đến doanh

thu và tăng trưởng. Như vậy sự hài lòng của nhân viên và hiệu quả công việc cũng là chỉ số cần được xem xét khi đánh giá hiệu quả chuyển đổi số.

Cần lưu ý rằng, việc đo lường phải được thực hiện thường xuyên và liên tục. Đừng chỉ đo lường ở một thời điểm nhất định rồi hài lòng với kết quả đó. Kinh doanh luôn động, đo lường cần thực hiện liên tục để phát hiện ngay các vấn đề chưa ổn. Đo lường liên tục cũng giúp doanh nghiệp xác định được

các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình chuyển đổi số, từ đó bạn có thể phân tích nguyên nhân - kết quả chính xác hơn. Điều này cũng giúp doanh nghiệp dễ dàng phát hiện các vấn đề tiềm ẩn và xử lý trước khi chúng xuất hiện. Đo lường cũng giúp doanh nghiệp biết được mình có đang đi đúng hướng hay không, và gợi mở các phương án điều chỉnh để quá trình chuyển đổi đạt được mục tiêu đề ra.



9

SUCCESS

THÀNH CÔNG ĐIỂN HÌNH TRONG MỘT SỐ LĨNH VỰC

“Bạn không thể dựa vào chuyển đổi số để thay đổi công ty. Bạn và đội ngũ lãnh đạo phải làm chủ nó, thực thi và áp dụng những công nghệ mới nhất”

Barry Ross, Ross & Ross International

1

F&B: Starbucks chuyển đổi số thành công nhờ tập trung vào trải nghiệm

Là nhà bán lẻ cà phê với hơn 31.000 cửa hàng trên khắp thế giới đem lại doanh thu hàng tỷ USD mỗi năm, Starbucks luôn nằm trong top thương hiệu mạnh nhất hành tinh. Thế nhưng, Starbucks không ngủ quên trên chiến thắng, thương hiệu này không ngừng vận động, đổi mới để phù hợp

với thị hiếu của người tiêu dùng.

Starbucks đã lên kế hoạch thực hiện chuyển đổi số từ 11 năm trước dù bối cảnh lúc đó công nghệ thông tin chưa phát triển mạnh mẽ như bây

giờ. Tháng 9 năm 2009, Starbucks ra mắt ứng dụng trên điện thoại: Starbucks Card và MyStarbucks cung cấp thông tin về cửa hàng gần nhất, dinh dưỡng và thành của từng loại đồ uống.



Ứng dụng này mới dừng ở việc cung cấp thông tin, chưa nhận đơn đặt hàng online, cũng chưa tạo ra tương tác thực sự với khách hàng.

Sau đó, Giám đốc điều hành (COO) Kevin Johnson nhận ra rằng, nếu không tạo ra tương tác giữa khách hàng và Starbucks thì việc chuyển đổi số không mang lại giá trị tăng trưởng. Starbucks quyết định nâng cấp phần mềm để thúc đẩy tương tác. “Trong khi các doanh nghiệp khác đang cố gắng xây dựng một ứng dụng di động thì Starbucks xây dựng một nền

tảng tiêu dùng đầu - cuối gắn với lòng trung thành của khách hàng”.

Tháng 1 năm 2011, Starbucks cho ra mắt ứng dụng mới Starbucks Mobile Order and Pay cho phép khách hàng đặt hàng và thanh toán online. Starbucks tiếp tục ra mắt Apple Pay năm 2014 và Samsung Pay năm 2015 là hai ứng dụng hỗ trợ người tiêu dùng thanh toán trên nền tảng điện thoại.

Việc ứng dụng công nghệ số đã thay đổi mô hình và kết quả kinh doanh của

Starbucks. Từ việc bán offline 100%, đến năm 2017, đơn hàng online đã chiếm 30% tổng đơn hàng của Starbucks. Trung bình, mỗi khách hàng online chi tiêu cao hơn 3 lần so với khách hàng đến cửa hàng.

Kể từ sau khi ra mắt ứng dụng đặt hàng và thanh toán online năm 2011, doanh số của Starbucks tăng trưởng vượt bậc. Trước khi chuyển đổi số, Starbucks chỉ đạt mức doanh thu dưới 11 tỷ USD. Sau 8 năm chuyển đổi số, doanh thu của Starbucks đã tăng gấp hơn 2 lần so với

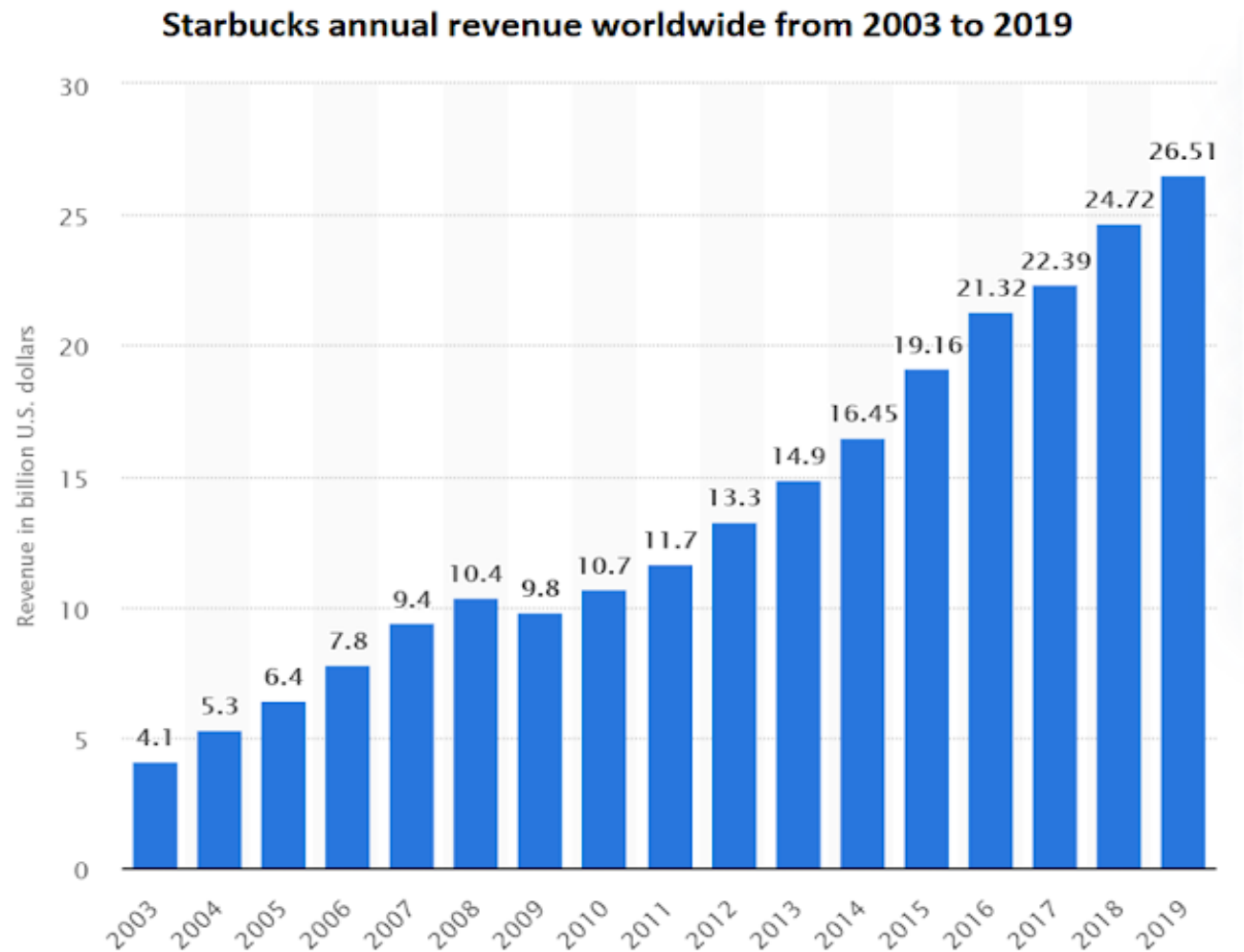
mốc năm 2011. Doanh thu năm 2019 là 26 tỷ USD.

Chuyển đổi số trong doanh nghiệp được hiểu một cách đơn giản là việc ứng dụng công nghệ số vào mọi khía cạnh của doanh nghiệp nhằm đổi mới cách quản lý, vận hành và hoạt động của doanh nghiệp.

Khi thực hiện chuyển đổi, các doanh nghiệp thường đặt trọng tâm vào tối ưu hoá hệ thống quản lý bán hàng, hệ thống điều hành nội bộ. Điều này có thể tạo ra sự thay đổi mạnh mẽ trong cách thức

vận hành doanh nghiệp, thay đổi bộ mặt doanh nghiệp. Tuy nhiên, cách chuyển đổi này lại chưa tác động đến

yếu tố quan trọng nhất tạo ra doanh thu và tăng trưởng - đó là khách hàng.



Starbucks có chiến lược chuyển đổi khác biệt so với hướng đi chung của nhiều doanh nghiệp. Thay vì đặt doanh nghiệp làm trọng tâm, chiến lược chuyển đổi số của Starbucks lấy khách hàng làm trọng tâm.

Chiến lược chuyển đổi số của Starbucks tác động mạnh mẽ đến doanh thu và tăng trưởng nhờ 2 yếu tố sau:

- *Gắn với mục tiêu tăng lượng khách hàng trung thành:*

Ứng dụng đặt hàng và thanh toán online của Starbucks

được xem như một chiến lược để tăng lượng khách hàng trung thành. Bằng cách tặng sao (tích điểm) cho mỗi lần mua hàng, sau đó khách hàng có thể dùng sao để đổi đồ uống miễn phí hoặc nâng cấp size cho đồ uống, Starbucks tạo động lực để khách hàng gắn bó với thương hiệu. Tính đến tháng 8 năm 2017, khách hàng thường xuyên sử dụng app chiếm 18% trong tổng số 75 triệu khách hàng (cả online và offline) của Starbucks. 18% khách hàng thân thiết này đóng góp đến 36%

doanh thu của toàn hệ thống.

- *Tăng tương tác để tăng sự gắn kết của khách hàng:*

Không chỉ nâng cấp hệ thống để khách hàng dễ dàng đặt hàng và thanh toán, Starbucks còn rất chú trọng đến việc lắng nghe khách hàng. Starbucks tạo nền tảng online để khách hàng gửi phản hồi và ý kiến của họ về sản phẩm và dịch vụ. Các phản hồi này giúp Starbucks hiểu hơn về thị hiếu của khách hàng, từ đó

cải tiến sản phẩm và cách phục vụ để nâng cao sự hài lòng khách hàng.

Và để thực hiện chuyển đổi số thành công, không thể không kể đến các khoản đầu tư mạnh mẽ của Starbucks. Theo thống kê, ngân sách chi cho công nghệ của Starbucks năm 2015 vào khoảng 145 triệu USD, và tăng lên 250 triệu USD vào năm 2016. Đầu tư mạnh và tác động cũng thật mạnh mẽ. Chuyển đổi số không chỉ thúc đẩy tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận mà còn đem lại giá trị bền vững cho Starbucks đó là

khách hàng trung thành. Vậy nên, dưới tác động của dịch Covid-19, Starbucks vẫn rất khả quan về doanh thu năm 2020 dù nhiều cơ sở kinh doanh buộc phải đóng cửa do ảnh hưởng của dịch bệnh.

Đánh giá về chiến lược chuyển đổi số của Starbucks, ông Vũ Xuân Thức, CEO Hearme - Giải pháp thu thập ý kiến phản hồi và đo lường sự hài lòng khách hàng cho rằng lấy khách hàng làm trung tâm trong số hoá hoạt động doanh nghiệp là cần thiết trong môi trường kinh doanh hiện nay khi trải

nh nghiệm khách hàng lên ngôi. Starbucks đã đi trước, đón đầu từ chục năm trước.

Khi thực hiện chuyển đổi số, phần lớn các doanh nghiệp chỉ quan tâm đến việc số hoá hoạt động quản trị, điều hành, làm sao để quản lý đơn hàng hiệu quả mà quên mất chủ thể quan trọng - khách hàng - người mang đến các đơn hàng, tạo ra doanh thu, lợi nhuận. Thay vì thực hiện chuyển đổi số để mang đến bộ mặt mới cho doanh nghiệp, Starbucks trú trọng vào việc chuyển đổi để phục

2

Chuyển đổi số trong ngành bán lẻ: Walmart

Ngành bán lẻ được đánh giá là đang dẫn đầu xu hướng chuyển đổi số để đáp ứng thị hiếu mua sắm online của người tiêu dùng với những điểm đặc trưng sau:

- *Kiến tạo trải nghiệm mua sắm đa kênh:*

Bán hàng qua ứng dụng trên điện thoại di động và website đã rất phổ biến trong ngành bán lẻ hiện đại.

vụ khách hàng tốt hơn, để khách hàng hài lòng hơn.

"Nhờ việc thu thập ý kiến khách hàng, lắng nghe khách hàng, Starbucks có ý tưởng để cải tiến sản phẩm, dịch vụ phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Tăng sự hài lòng sẽ tăng sự gắn kết, tăng tập khách hàng trung thành đồng nghĩa với việc khách hàng quay lại mua với tần suất nhiều hơn, chi tiêu nhiều hơn, đem lại tăng trưởng bền vững cho Starbucks", ông Thức nhận định.

Theo dữ liệu của Viện nghiên cứu thị trường Forrest, Mỹ, chi phí để tìm kiếm khách hàng mới cao hơn 5 lần chi phí để duy trì khách hàng hiện tại. Như vậy, nếu hai công ty có mức doanh thu bằng nhau thì công ty bán nhiều sản phẩm cho khách hàng cũ sẽ có lợi nhuận cao hơn công ty bán nhiều sản phẩm cho khách hàng mới. Đây chính là giá trị của khách hàng trung thành.

Ngoài hai kênh phổ biến này, các doanh nghiệp bán lẻ đang kiến tạo thêm nhiều kênh bán hàng online khác như mở gian hàng trên các sàn thương mại điện tử, mạng xã hội.

- *Tối ưu hoá hành trình mua hàng:*

Nguyên tắc để kinh doanh online thành công là luôn đặt khách hàng lên hàng đầu. Vì vậy, các nhà bán lẻ tìm mọi cách để thu thập thông tin, phân tích dữ liệu nhằm hiểu hơn về hành vi và sở thích của khách hàng. Dữ liệu về

khách hàng cho phép các nhà bán lẻ tối ưu hoá hành trình mua hàng và cá nhân hoá trải nghiệm khách hàng.

- *Số hoá tại cửa hàng:*

Các thiết bị điện tử trong cửa hàng cũng đóng góp không nhỏ vào việc thu hút khách hàng đến mua sắm, như bảng biển chỉ dẫn cách sắp xếp các gian hàng, thiết bị giúp khách hàng tự thanh toán, bảng biển phân phối các chương trình khuyến mại, thiết bị thu thập phản hồi khách hàng tự động.

- *Số hoá các phương thức thanh toán:*

Thanh toán bằng cách quét thẻ ngân hàng đã được chấp thuận ở hầu khắp các siêu thị, cửa hàng bán lẻ. Tuy nhiên, xu hướng người tiêu dùng không sử dụng thẻ ngày càng nở rộ. Điều này đòi hỏi các nhà bán lẻ cần phải ứng dụng toàn diện các hình thức thanh toán điện tử như ví điện tử, thanh toán qua barcode, và các ứng dụng thanh toán di động như Zalo Pay, Apple Pay.

- *Số hoá dịch vụ chăm sóc khách hàng:*

Ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) vào dịch vụ chăm sóc khách hàng ngày càng phổ biến. Các ứng dụng trò chuyện cũng mở ra cơ hội tự động hoá trong một số quy trình kinh doanh, đặc biệt là hỗ trợ khách hàng. Sử dụng trợ lý ảo thông minh để giải đáp các câu hỏi phổ biến của khách hàng giúp các doanh nghiệp bán lẻ có thể giảm nhân lực, đồng thời cải thiện hiệu quả kinh doanh và sự hài lòng khách hàng.

- *Số hoá quản lý kho vận:*

Các giải pháp kỹ thuật số giúp việc quản lý hàng tồn kho và chuỗi cung ứng dễ dàng và hiệu quả hơn. Bằng cách ứng dụng các công nghệ số hoá trên di động, cho phép nhân viên quản lý kho vận trên thiết bị di động (thay vì máy tính) giúp cải thiện tốc độ và hiệu suất làm việc.

Walmart và Amazon là hai điển hình thành công của chuyển đổi số trong ngành bán lẻ.

Walmart

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 với những bước nhảy vọt trong công nghệ kỹ thuật số buộc các doanh nghiệp phải chuyển mình để thích ứng. Dù doanh thu chủ yếu đến từ mảng bán lẻ truyền thống (siêu thị), Walmart vẫn đầu tư mạnh tay để ứng dụng kỹ thuật số vào kinh doanh, mở rộng các kênh bán hàng online. Lãnh đạo của Walmart nhận thấy rằng nếu không chuyển đổi số thì họ sẽ tụt hậu so với đối thủ, việc mất thị phần chỉ là điều sớm muộn.

Năm 2018, Walmart quyết định chi 11,7 tỷ USD đầu tư phát triển công nghệ, trở thành một trong 3 doanh nghiệp chi tiêu nhiều nhất cho công nghệ (chỉ sau Amazon và Alphabet). Sau khi quyết định kinh phí cho chuyển đổi số, Walmart tuyển về 1.700 nhân viên công nghệ trong năm 2018 và tiếp tục tuyển thêm 2.000 nhân sự năm 2019 để hoàn thành chiến lược số hoá.

Nhờ mức đầu tư khủng này, Walmart đã thực hiện số hoá doanh nghiệp thành công trên mọi mặt: từ quản lý

hàng tồn kho, quản lý chuỗi cung ứng, dịch vụ giao hàng, không gian mua sắm trực tuyến và tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng tổng thể.

Điều đáng nói là trước đó, năm 2015, Walmart cũng từng đầu tư "khủng" để chuyển đổi số bằng việc mua lại website thương mại điện tử cho B2B Yihaodian. Tiếp theo đó là bỏ ra 3 tỷ USD để mua lại Jet.com nhằm mở rộng thị phần bán lẻ online. Tuy hầu hết các khoản đầu tư của Walmart vào chuyển đổi số năm đó không mang lại lợi nhuận ngay lập tức nhưng

Walmart vẫn kiên trì với kế hoạch số hoá của mình.

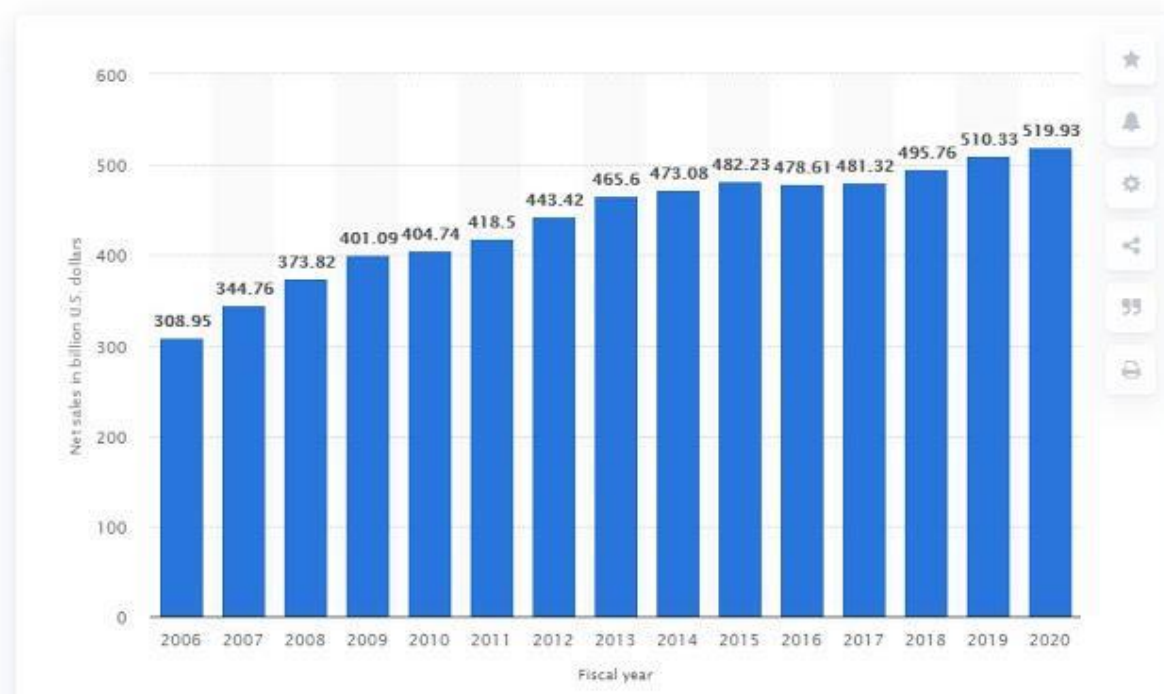
Kiên trì của Walmart đã được đền đáp xứng đáng bằng sự tăng trưởng vượt bậc trong những năm gần đây. Chỉ sau một năm chuyển đổi số, doanh thu của Walmart đã tăng từ 495 tỷ USD năm 2018 lên 510 tỷ USD năm 2019. Điều đáng nói là số doanh thu tăng thêm phần lớn nhờ sự đóng góp của đơn hàng online.

Doanh thu từ đơn hàng online cũng đóng góp ngày càng nhiều vào tổng doanh

thu toàn hệ thống. Năm 2019, doanh thu online chiếm 8% tổng doanh thu của Walmart, dự kiến con số này sẽ tăng lên 11% trong năm 2020 nhờ chuyển đổi số. Dự báo doanh số bán online của Walmart năm 2020 sẽ chiếm 5% tổng doanh số của ngành thương mại điện tử toàn nước Mỹ.

Sam Walton, người sáng lập Walmart cho biết cả công nghệ và văn hoá đều phải hướng đến cải thiện hành trình mua sắm của khách hàng.

Walmart's net sales worldwide from fiscal year 2006 to 2020
(in billion U.S. dollars)



“Chỉ có một duy nhất một ông chủ ở Walmart, đó là khách hàng. Khách hàng có thể sa thải bất cứ ai, từ chủ tịch đến nhân viên, bằng

cách tiêu tiền của họ ở một nơi khác”, ông Sam nói.

Từ quan điểm này, chiến lược chuyển đổi số của Walmart đặt khách hàng làm trung

tâm. Các đầu tư phát triển công nghệ của Walmart đều nhằm mục tiêu giúp khách hàng mua sắm thuận tiện và dễ dàng hơn, tăng sự hài lòng khách hàng và cải thiện trải nghiệm mua sắm tổng thể.

Điểm nổi bật trong chiến lược chuyển đổi số của Walmart thể hiện ở việc tự động hoá quá trình mua sắm. Người tiêu dùng ngày nay kỳ vọng rất nhiều vào trải nghiệm số, dù là mua sắm online hay ra cửa hàng truyền thống. Để cải thiện trải nghiệm tại các cửa hàng

truyền thống, Walmart sử dụng robot tự động trong các siêu thị của mình để giúp khách hàng tìm kiếm sản phẩm nhanh hơn. Walmart còn số hoá nhãn, khách hàng có thể dùng thiết bị di động để quét mã vạch trên nhãn để tìm kiếm các thông tin cần thiết về sản phẩm.

Walmart cũng rất chú trọng đến việc thu thập dữ liệu khách hàng. Chuyển đổi số giúp Walmart thu thập được lượng lớn phản hồi, nắm được các thông tin quan trọng về khách hàng, từ đó có thể phát triển các sản

phẩm mới, sáng tạo ra các phương thức bán hàng mới phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Nhờ đó mà doanh số của Walmart không ngừng tăng trưởng. Ứng dụng công nghệ số để chuyển mình từ một doanh nghiệp bán lẻ truyền thống sang hiện đại, Walmart có thể tiếp cận đến 90% dân số Mỹ với 270 triệu khách hàng mua sắm online mỗi tuần, giúp Walmart trở thành tập đoàn bán lẻ lớn nhất nước Mỹ.

3

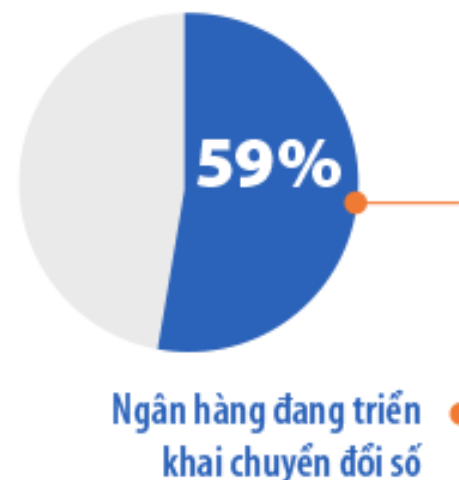
Chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng

Cùng với sự bùng nổ của các thiết bị di động, số hoá hoạt động ngân hàng đã được khởi động từ vài năm trước khi người tiêu dùng ngày càng ưa chuộng chi tiêu online và sử dụng các phương thức thanh toán điện tử qua điện thoại di động. Đặc biệt, cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ 4 đang buộc các ngân hàng ứng dụng công nghệ tiên tiến

trong cung cấp các sản phẩm dịch vụ tài chính như: trí tuệ thông minh nhân tạo (AI), học máy, phân tích dữ liệu nâng cao và điện toán đám mây.

Hầu hết các ngân hàng đều

nhận thức rõ, chuyển đổi số là vấn đề sống còn để thu hút khách hàng trong bối cảnh người tiêu dùng ngày càng thạo công nghệ. Theo thông tin công bố năm 2019 của Ngân hàng nhà nước,



Chuyển đổi số lĩnh vực ngân hàng tính đến 2019

hiện có 94% ngân hàng bước đầu triển khai hoặc đang nghiên cứu, xây dựng chiến lược chuyển đổi số, trong đó 59% ngân hàng đã bắt đầu triển khai chuyển đổi số trên thực tế. Chỉ còn 6% ngân hàng hiện chưa tính đến việc xây dựng một chiến lược chuyển đổi số tổng thể.

Chuyển đổi ngân hàng số được xem là quy trình tích hợp công nghệ vào mọi cấp độ hoạt động ngân hàng, số hóa hầu hết các quy trình nghiệp vụ theo hướng tự động, thông minh, vận hành, cung ứng sản phẩm – dịch vụ

trên nền tảng số, khai thác tối ưu dữ liệu để tăng trải nghiệm và sự gắn kết của khách hàng. Vì vậy, có thể xem ngân hàng số là đích đến, trong khi chuyển đổi số là một quá trình với nhiều cấp độ, hướng tới ngân hàng số đích thực.

Phát triển dịch vụ ngân hàng trên nền tảng công nghệ số có thể giúp các ngân hàng đổi mới toàn diện từ quy trình cung cấp sản phẩm dịch vụ, đổi mới hệ thống kênh phân phối, mở rộng danh mục sản phẩm, cung

cấp dịch vụ cho một phạm vi khách hàng rộng lớn hơn với chi phí thấp hơn.

Bên cạnh tự động hoá quy trình, cải thiện bảo mật và phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới, nâng cao trải nghiệm khách hàng là một trong bốn mục tiêu hàng đầu của các ngân hàng khi thực hiện chuyển đổi số.

Ông Phạm Tiến Dũng, Vụ trưởng Vụ Thanh toán, Ngân hàng nhà nước Việt Nam cho rằng việc triển khai ngân hàng số phải đồng thời thực hiện cả hai mục tiêu: nâng

cao trải nghiệm khách hàng và nâng cao chất lượng dịch vụ của ngân hàng, nếu chỉ nói một khía cạnh thì là chưa đủ.

Ông Il Dong Kwon, Phó Tổng giám đốc Công ty tư vấn quản trị doanh nghiệp Oliver Wyman (OW) cũng đồng tình với quan điểm này. Ông Kwon cho rằng ngân hàng cần phải hiểu khả năng sinh lời từ khách hàng là yếu tố quan trọng hàng đầu, từ đó đưa ra các quyết định hoạt động và chiến lược trong thời đại số.

Ông Kwon chỉ ra 6 khía cạnh ngân hàng cần chú trọng khi thực hiện chuyển đổi số:

- Xây dựng lại hình ảnh về trải nghiệm khách hàng, xây dựng các mô hình kinh doanh số
- Tận dụng dữ liệu như một tài sản chiến lược
- Đo lường “lợi nhuận số” một cách chi tiết để ra quyết định tốt hơn
- Dây dưng sức bền, khả năng chống đỡ mạnh mẽ trong môi trường mạng

- Chuẩn bị cho những thay đổi căn bản về lực lượng lao động trong tương lai
- Tạo lập khả năng thích nghi theo quy mô
- Lợi ích lớn từ chuyển đổi

Theo báo cáo của The Financial Brand, chuyển đổi số mang lại cho các ngân hàng 3 giá trị lớn sau:

- *Nâng cao trải nghiệm khách hàng*
- *Thúc đẩy phát triển sản phẩm mới*

- *Cải thiện hiệu quả hoạt động kinh doanh*

Có thể lấy ví dụ từ kết quả bước đầu của chuyển đổi số tại TPBank. Sau khi Live bank (sản phẩm mới từ chuyển đổi số) đi vào hoạt động, TPBank chỉ mất thời gian 12 giờ để thiết lập một phòng giao dịch tự động với đầy đủ các dịch vụ của một phòng giao dịch truyền thống với chi phí vận hành chỉ bằng 1/3. Live bank còn giúp cải thiện trải nghiệm khách hàng bằng cách rút ngắn thời gian giao dịch, thay vì chờ đợi 3-4 ngày

để mở tài khoản và nhận thẻ ở các phòng giao dịch truyền thống, khách hàng chỉ mất 8 phút để mở tài khoản với Live bank.

Còn với ngân hàng TMCP Quân đội (MBBank), hiệu quả là rõ rệt khi ứng dụng các giải pháp tự động hóa vào quy trình hoạt động. FPT.AI Vision (giải pháp trích xuất thông tin và nhận diện hình ảnh dựa trên nền tảng trí tuệ nhân tạo FPT.AI) đã hỗ trợ MBBank số hóa thông tin khách hàng với thời gian tính bằng giây. Trước đây, thời

gian nhập dữ liệu thông tin khách hàng của MBBank mất trung bình khoảng 4 phút. Từ khi áp dụng FPT.AI Vision, ngân hàng chỉ mất 3 giây để nhập đầy đủ thông tin khách hàng, với độ chính xác trên 96%.

“*Một khách hàng hài lòng có thể đem lại giá trị cho doanh nghiệp nhiều hơn hàng trăm triệu chi cho quảng cáo*
-Jim Rohn-

Tác giả

Ông Vũ Xuân Thức

CEO hearme,

Có nhiều năm kinh nghiệm tư vấn các giải pháp công nghệ cho ngân hàng và doanh nghiệp



Bà Kim Minh

Thạc sĩ Quản trị công tại Mỹ, có hơn 3 năm nghiên cứu và tư vấn về Quản trị Trải nghiệm khách hàng



Email: customersucces@hear.me.vn

<https://hear.me.vn>

Copyright © 2020