

ỨNG DỤNG MA TRẬN TOWS TRONG VIỆC XÂY DỰNG TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

*TS. Vũ Hồng Thanh,
ThS. Trần Thị Lan Hương **

Thuật ngữ “trải nghiệm khách hàng” có lẽ đã không còn xa lạ với thị trường Việt Nam trong 10 năm trở lại đây, đặc biệt là trong các ngành dịch vụ. Hiện nay, một số ngân hàng đã triển khai công tác này và có bộ phận riêng, một số ngân hàng khác cũng đã chú trọng công tác này thông qua việc triển khai nâng cao chất lượng dịch vụ, nhưng nhìn chung vẫn chưa có được một chiến lược bài bản. Bài viết sử dụng ma trận Tows để phân tích các cơ hội, thách thức, điểm yếu và điểm mạnh từ đó đề xuất các giải pháp để giúp các ngân hàng thương mại (NHTM) tại Việt Nam xây dựng trải nghiệm khách hàng hiệu quả.

1. Trải nghiệm khách hàng

Hiện nay, có rất nhiều khái niệm khác nhau về trải nghiệm khách hàng.

Theo định nghĩa của Trường Doanh nhân HBR, trải nghiệm khách hàng là tổng số các cách mà khách hàng tương tác với công ty và thương hiệu của bạn, không chỉ trong một thời điểm nhất thời mà là trong toàn bộ vòng đời của khách hàng.

Theo Bruce Temkin, một chuyên gia trải nghiệm khách hàng quốc tế khác: Trải nghiệm khách hàng là nhận thức của khách hàng về sản phẩm, về công ty bạn thông qua tất cả các

tương tác của khách hàng đó với công ty.

Như vậy, có thể hiểu, trải nghiệm khách hàng là những gì còn đọng lại trong tâm trí khách hàng khi tiếp xúc với một tổ chức.

Trải nghiệm khách hàng ảnh hưởng đến sự trung thành của khách hàng, theo Bain and Co, chi phí để tìm kiếm một khách hàng gấp 6 - 7 lần chi phí giữ chân một khách hàng cũ; còn theo nghiên cứu của Forrester, có đến 89% người tiêu dùng trải nghiệm dịch vụ kém sẽ rời khỏi bạn. Các công ty hàng đầu về trải nghiệm khách hàng trung bình tăng thêm 19,8% khách hàng trung thành hằng năm.

Còn theo Havard Bussiness

Review, trải nghiệm khách hàng tích cực tạo ra doanh thu cao hơn 140% so với trải nghiệm khách hàng tiêu cực. Gartner cũng cho rằng, 64% người nghĩ rằng trải nghiệm của khách hàng quan trọng hơn giá cả.

Như vậy, có thể hiểu, trải nghiệm khách hàng bao gồm cả quá trình, không chỉ là... dịch vụ khách hàng, tiếp thị, giao dịch trực tuyến, giao diện người dùng và sản phẩm, đó là những gì còn đọng lại trong tâm trí khách hàng khi tiếp xúc với một tổ chức. Có thể thấy, yếu tố tương tác và nhận thức của khách hàng là hai yếu tố rất quan trọng trong việc tạo ra một trải nghiệm khách hàng hiệu quả.

** Viện Đào tạo và Nghiên cứu BIDV*

BIDV 
CHIA SẺ CƠ HỘI, HỢP TÁC THÀNH CÔNG

Chuyên mục này do Ngân hàng Thương mại cổ phần
Đầu tư và Phát triển Việt Nam tài trợ



Trải nghiệm khách hàng bao gồm cả quá trình, đó là những gì còn đọng lại trong tâm trí khách hàng khi tiếp xúc với một tổ chức
 Nguồn: Internet

Tương tác là tất cả các tiếp xúc, những lần tiếp cận giữa khách hàng với tổ chức của bạn qua các kênh như website, truyền thông, điểm bán, sản phẩm, dịch vụ khách hàng. Không chỉ quá trình bán hàng hay dịch vụ khách hàng sau bán hàng mà là tất cả các tương tác, ngay cả cách thức truyền miệng cũng hình thành nhận thức của khách hàng về sản phẩm và tổ chức của bạn.

Nhận thức được hiểu là cách khách hàng nghĩ, cảm nhận và đánh giá về sản phẩm, con người, quy trình, hệ thống của tổ chức trước và sau các tương tác.

Như vậy, trải nghiệm khách hàng không phải là việc chúng ta nghĩ như thế nào về việc ta làm, mà là những điều khách hàng nghĩ và cảm nhận về nó như thế nào. Do đó, trải nghiệm khách hàng sẽ bị chi phối bởi kỳ vọng,

thói quen, định kiến,... của chính khách hàng.

Một tổ chức có trải nghiệm khách hàng hiệu quả khi đạt được ba yếu tố sau đây: *Thứ nhất*, tổ chức đó có giúp khách hàng đạt được mục tiêu của họ hay không. Ví dụ: Khách hàng muốn vay 2 tỷ đồng mua ô tô, ngân hàng có giúp họ đạt được mục tiêu không? *Thứ hai*, khách hàng có đạt được mục tiêu một cách dễ dàng hay không, cũng là ví dụ ở trên, điều kiện, thủ tục, quy trình, dịch vụ hỗ trợ,... có dễ dàng, nhanh chóng không? Hay rắc rối và mất nhiều thời gian? Nhân viên có hỗ trợ kịp thời không, có thân thiện không, có lắng nghe khách hàng không?... *Và cuối cùng*, đó là những cảm xúc tích cực đọng lại trong tâm trí khách hàng sau khi giao dịch với tổ chức: Họ có cảm thấy được ngân hàng trân trọng

không, họ có tin tưởng, biết ơn khi sử dụng dịch vụ ngân hàng không hay ngân hàng có đáp ứng các nhu cầu ngoài sự mong đợi của họ hay không?

Trên thực tế, nhiều tổ chức chỉ mới đạt khoảng 80% ở cấp độ 1 (giúp khách hàng đạt được mục tiêu của họ), 30% ở cấp độ 2 (khách hàng có đạt được mục tiêu một cách dễ dàng) và 5% ở cấp độ 3 (những cảm xúc tích cực đọng lại trong tâm trí khách hàng). Chỉ cần chạm ngưỡng 60% ở cấp độ 2 và 30% ở cấp độ 3 thì tổ chức của bạn đã tạo ra một trải nghiệm xuất sắc dành cho khách hàng.

Văn hóa trải nghiệm khách hàng

Rất nhiều tổ chức mắc một sai lầm cơ bản là muốn tạo ra trải nghiệm tốt bằng cách xây dựng chiến lược trải nghiệm khách

hàng nhưng thiếu một điều quan trọng là muốn vận hành được hiệu quả thì trước hết cần có một văn hóa trải nghiệm khách hàng. Vậy, văn hóa trải nghiệm khách hàng là gì?

Hiểu một cách đơn giản, đó là văn hóa tạo ra những trải nghiệm khách hàng tốt, mà rất nhiều tổ chức trước đây gọi là văn hóa phục vụ khách hàng, văn hóa phục vụ khách hàng. Về mặt lý thuyết, các tổ chức trong lĩnh vực dịch vụ đều nói rằng chúng ta cần phải phục vụ khách hàng thật tốt vì khách hàng là người mang lại lợi nhuận, mang lại lợi ích cho chúng ta. Nhưng trên thực tế, cách hành xử của cả tổ chức và của những thành viên, những cá nhân trực tiếp tác nghiệp trong tổ chức lại đi ngược lại với những gì họ nói, họ cam kết và kết quả là những điều đó chỉ là những khẩu hiệu suông, không có giá trị.

Những tổ chức này thay vì tạo ra nhiều trải nghiệm tốt dành cho khách hàng thì lại tìm cách gia tăng lợi nhuận, tận thu tối đa đối với khách hàng. Do vậy, văn hóa tạo ra những trải nghiệm tích cực dành cho khách hàng là một điều kiện cần có trước khi xây dựng chiến lược trải nghiệm khách hàng.

Nhưng văn hóa trải nghiệm chỉ có được nếu đảm bảo được năm điều kiện sau đây: *Thứ nhất*, lãnh đạo cao nhất của tổ chức và tiếp đến là toàn bộ nhân viên tìm được lý do cao nhất phải tạo ra trải nghiệm khách hàng tích cực; *Thứ hai*, tổ chức đó phải tạo ra những tôn chỉ trong việc tạo ra trải nghiệm tích cực dành cho khách hàng; *Thứ ba*, cần có sự cam kết và nhất quán trong hành động của toàn bộ ban lãnh

đạo và nhân viên trong tổ chức; *Thứ tư*, tạo ra một sự nhận thức đồng bộ trong tổ chức về việc tạo ra những trải nghiệm tích cực dành cho khách hàng; *Thứ năm*, tạo ra một sự gắn kết trong toàn bộ tổ chức trong việc tạo ra trải nghiệm tích cực dành cho khách hàng.

Rất nhiều công ty, tổ chức lớn, cả những tổ chức có giá trị vốn hóa thuộc top đầu của thế giới đã xây dựng văn hóa tạo ra những trải nghiệm tích cực dành cho khách hàng thay vì chỉ tìm kiếm lợi nhuận trước mắt, đó là: Amazon, Apple - những điển hình sống động, ở quy mô nhỏ hơn đó là sân bay Changi của Singapore, Southwest Airlines, công ty giày Zappos, khách sạn The Ritz-Carlton, Ngân hàng Phát triển Singapore DBS... xem việc tạo ra trải nghiệm khách hàng một cách nhất quán và liền mạch trong tổ chức là sứ mệnh, là mục tiêu hoạt động của mình... đây chính là con đường ngắn nhất để đi đến thành công.

Vậy, đâu là những tôn chỉ mà tổ chức cần phải có trước khi hình thành được văn hóa tạo ra những trải nghiệm tích cực dành cho khách hàng?

Theo tác giả, có một số yếu tố sau: *Thứ nhất*, tập trung vào điều không thay đổi đó chính là trải nghiệm tích cực của khách hàng thay vì tập trung vào đối thủ, đồng thời gắn điều này vào mục tiêu hoạt động của tổ chức; *Thứ hai*, phục vụ không có điều kiện, tức là kể cả khách hàng có sử dụng sản phẩm, dịch vụ của chúng ta hay không sử dụng sản phẩm, dịch vụ, khi khách hàng cần đến chúng ta hoặc họ hỏi ý kiến của chúng ta thì chúng ta cần áp dụng một cách phục vụ

nhất quán; và *cuối cùng*, kiên trì theo đuổi việc cam kết tạo ra những trải nghiệm tích cực dành cho khách hàng. Ba yếu tố trên được xem như chiếc kiềng ba chân trong việc triển khai xây dựng văn hóa trải nghiệm tích cực.

Chiến lược trải nghiệm khách hàng

Chiến lược đó chính là cách mà tổ chức lan tỏa ra bên ngoài. Ba từ khóa cần được lưu ý trong định nghĩa này đó chính là: Cách làm (how); lan tỏa (spread); và ra bên ngoài (out side). Một định nghĩa hết sức cụ thể và dễ hình dung.

Bạn muốn tổ chức của bạn được khách hàng cảm nhận, được khách hàng ghi nhận như thế nào? Bạn muốn thương hiệu của tổ chức bạn lan tỏa đến phạm vi nào thì cần có những cách hay còn gọi là những giải pháp để thực thi mục tiêu đó và giải pháp này phải xuất phát từ chính nội lực của tổ chức của bạn.

Vậy, chiến lược trải nghiệm khách hàng là gì?

Chiến lược trải nghiệm khách hàng thực chất là những giải pháp hết sức cụ thể để tạo nên những trải nghiệm khách hàng tuyệt vời dựa trên văn hóa trải nghiệm khách hàng của tổ chức.

Trong định nghĩa này cần lưu ý ba nguyên tắc: (i) Chiến lược cần cụ thể; (ii) Chiến lược cần có sự khác biệt, được hiểu là chiến lược trải nghiệm của tổ chức phải có sự khác biệt so với các tổ chức khác, còn nếu giống với tổ chức khác thì đó chính là một chiến lược vay mượn và chấp vá; (iii) Chiến lược cần phải dựa trên những năng lực cốt lõi của tổ chức nằm trong chiến lược

chung của tổ chức, gắn với văn hóa, sứ mệnh hoạt động, bản sắc riêng có của tổ chức.

Nếu chiến lược trải nghiệm khách hàng thiếu đi một trong ba nguyên tắc trên thì sẽ trở thành một chiến lược mơ hồ, chung chung, thiếu khả thi.

Trước khi tiến hành xây dựng chiến lược cụ thể thì cần phân tích các yếu tố: Điểm mạnh (S-Strengths), điểm yếu (W-Weaknesses), cơ hội (O-Opportunities) và nguy cơ (T-Threats) liên quan đến trải nghiệm khách hàng bằng việc xác định và đánh giá cụ thể các thành phần bên trong của từng yếu tố tác động như thế nào đến chiến lược trải nghiệm khách hàng.

Năm câu hỏi cần trả lời khi xây dựng chiến lược trải nghiệm khách hàng cho tổ chức của bạn đó là:

Sứ mệnh của tổ chức bạn là gì? Đó chính là mục đích lớn nhất và bao trùm về lý do mà tổ chức của bạn ra đời và tồn tại, thường là một mục đích hướng đến người khác, cộng đồng, xã hội hoặc nhân loại, ví dụ như Google với sứ mệnh là số hóa toàn thế giới. Tiếp theo, định vị và lời hứa thương hiệu của tổ chức trong tâm trí khách hàng.

Tầm nhìn trải nghiệm khách hàng của tổ chức bạn là gì? Tầm nhìn này xác định hướng đi, một đích đến xa của tổ chức trong trải nghiệm có thể được diễn tả bằng một khẩu hiệu giúp nhân viên được truyền cảm hứng, hành xử và cho khách hàng cảm nhận được trải nghiệm có chủ đích.

Những cảm xúc tổ chức của bạn muốn mang lại cho khách hàng là gì? Là các cảm xúc có chủ đích mà khách hàng cảm

nhận được sau khi họ tương tác với tổ chức của bạn.

Nguyên tắc hoạt động để tạo ra những trải nghiệm khách hàng? Là cách thức vận hành của tổ chức một cách nhất quán, xuyên suốt để khách hàng có thể cảm nhận được các trải nghiệm có chủ đích.

Hành vi cụ thể mà các cá nhân trong tổ chức phải tuân theo là gì? Hành vi, hành động, cách hành xử mỗi người phải làm khi theo các nguyên tắc đã đặt ra.

2. Ứng dụng ma trận Tows trong việc xây dựng trải nghiệm khách hàng

Ma trận Tows là một công cụ được phát triển bởi giáo sư người Mỹ của Trường Đại học Harvard - ông Heinz Weirich.

Mô hình này là biến thể từ mô hình Swot. Sự khác biệt chính giữa hai mô hình này là trong khi mô hình Swot nhấn mạnh vào yếu tố đến từ bên trong trước tiên đó là điểm mạnh và điểm yếu, thì mô hình Tows lại đặt các yếu tố bên ngoài là thách thức và cơ hội lên trên trước để từ đó thấy được một bức tranh toàn cảnh của môi trường mà doanh nghiệp đang hoạt động, sau đó là đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức, những gì đã làm tốt và những gì còn chưa tốt. Từ đó có thể đưa ra được những giải pháp và chiến lược phù hợp.

Mô hình Tows không chỉ là áp dụng ở tầm vĩ mô cho quốc gia, các bộ, ngành, mà ở tầm thấp hơn là các tập đoàn, tổng công ty, kể đến là áp dụng ở đơn vị cấp dưới đó là các chi nhánh, các phòng, ban và cuối cùng mô hình này cũng có thể áp dụng cho từng cá nhân trong việc định hướng sự

phát triển của bản thân.

Đặc biệt, sự kết hợp từng cặp các nhân tố theo thứ tự là: S (điểm mạnh) - O (cơ hội), O (cơ hội) - W (điểm yếu), S (điểm mạnh) - T (nguy cơ) và T (nguy cơ) - W (điểm yếu) tạo ra một ma trận bốn nhóm giải pháp:

Thứ nhất, nhóm giải pháp tấn công được hình thành từ việc sử dụng kết hợp một trong các yếu tố thuộc nhóm điểm mạnh (S) kết hợp với một yếu tố thuộc nhóm cơ hội bên ngoài (O) để hình thành nên các giải pháp tận dụng thế mạnh để đón bắt các cơ hội bên ngoài.

Thứ hai, nhóm giải pháp phòng thủ được hình thành từ việc sử dụng kết hợp một trong các yếu tố thuộc nhóm điểm mạnh (S) kết hợp với một yếu tố thuộc nhóm thách thức bên ngoài (T) để hình thành nên các giải pháp tận dụng thế mạnh để hạn chế các thách thức bên ngoài.

Thứ ba, nhóm giải pháp xây dựng điểm mạnh cho giải pháp tấn công được hình thành từ việc sử dụng kết hợp một trong các yếu tố thuộc nhóm cơ hội (O) kết hợp với một yếu tố thuộc nhóm thách thức bên ngoài (T) để hình thành nên các giải pháp chống lại điểm yếu thông qua khai thác cơ hội.

Thứ tư, nhóm giải pháp xây dựng điểm mạnh cho giải pháp phòng thủ được hình thành từ việc sử dụng kết hợp một trong các yếu tố thuộc nhóm điểm yếu (W) kết hợp với một yếu tố thuộc nhóm thách thức bên ngoài (T) để hình thành nên các giải pháp giảm điểm yếu để hạn chế các thách thức bên ngoài.

Bốn nhóm giải pháp này tạo nên một sự khác biệt so với cách

xác định giải pháp truyền thống là: Đánh giá thực trạng, phân tích nguyên nhân và từ nguyên nhân xác định giải pháp. Việc xác định nhóm giải pháp theo cách truyền thống không đánh giá được hai yếu tố còn lại là cơ hội và thách thức, do vậy thiếu tính toàn diện trong việc đánh giá nguyên nhân và xác định giải pháp, đồng thời xác định giải pháp theo cách này thường mang tính cảm tính.

Sử dụng phương pháp xác định bốn nhóm giải pháp theo ma trận Tows sẽ khắc phục được các nhược điểm của phương pháp truyền thống.

Điểm lưu ý trước khi xác định các nhân tố điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức đó là cần xác định được đối tượng tiêu điểm cần tập trung nghiên cứu. Ví dụ, sử dụng mô hình Tows để xây dựng giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam thì điểm mạnh và điểm yếu ở đây là của chính các doanh nghiệp trong quá trình nâng cao năng lực cạnh tranh. Và quay trở lại với yêu cầu của bài viết ứng dụng ma trận Tows để xây dựng trải nghiệm khách hàng tại các NHTM Việt Nam thì đối tượng tiêu điểm ở đây là các NHTM Việt Nam...

3. Thực trạng các NHTM Việt Nam trong việc xây dựng trải nghiệm khách hàng

Thách thức

Đại dịch Covid-19 ảnh hưởng đến hoạt động của toàn bộ ngành Ngân hàng nói chung và hoạt động của các ngân hàng nói riêng, ảnh hưởng rõ rệt đến khả năng tài chính của cả khách hàng cá nhân và doanh nghiệp trong

ngành tài chính, ngân hàng. Tuy nhiên, so với phần còn lại của nền kinh tế, những tác động tiềm ẩn đối với ngành tài chính, ngân hàng vốn đang được trì hoãn và sẽ diễn ra trong tương lai. Mặc dù mức độ ảnh hưởng đối với các mảng của dịch vụ tài chính, ngân hàng có thể khác nhau, khi đại dịch Covid-19 bùng phát, ngành dịch vụ tài chính, ngân hàng cũng không đứng ngoài những xu hướng chuyển đổi tất yếu để đảm bảo hoạt động kinh doanh liên tục và ưu tiên tính hiệu quả. Các xu hướng đã bắt đầu phát triển nhanh chóng và sẽ xuất hiện những kịch bản mới. Sự kết hợp giữa việc giữ gìn suất thấp và sự gia tăng các công ty tài chính chỉ hoạt động trên nền tảng số sẽ khiến biên lợi nhuận của các ngân hàng bị thắt chặt hơn. Đây là giai đoạn nhiều thử thách nhưng cũng rất đặc biệt. Các ngân hàng cần đánh giá lại việc sử dụng công nghệ để phát triển những năng lực mới, nâng cao hiệu quả các chỉ số tài chính, mức độ tổng thể và an toàn cho người tiêu dùng, cùng với đó đặt ra chiến lược tài chính hiệu quả cho tổ chức.

Nhu cầu và mong muốn của các đối tượng khách hàng ngày càng cao và đa dạng. Đối tượng của hoạt động ngân hàng bao gồm cả khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp nhưng chủ yếu là khách hàng cá nhân, các khách hàng này khác nhau về thu nhập, trình độ dân trí, hiểu biết, tính cách, sở thích, độ tuổi, nghề nghiệp nên nhu cầu của khách hàng rất đa dạng. Từ đó, dịch vụ ngân hàng bán lẻ cũng đa dạng và thay đổi liên tục để thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Dịch vụ ngân hàng phục vụ nhu cầu

mang tính chất thời điểm, các dịch vụ mà mọi cá nhân mong muốn ngân hàng cung cấp cho mình chỉ có giá trị trong một thời điểm nhất định, cùng với sự thay đổi của các điều kiện xung quanh cuộc sống của họ, nhu cầu của họ cũng sẽ thay đổi.

Sự cạnh tranh quyết liệt giữa các đơn vị cung cấp dịch vụ tài chính. Sự cạnh tranh hiện tại không chỉ đến từ trong nội bộ ngành mà còn đến từ các tổ chức ngoài ngành, các tổ chức phi tài chính. Bản thân hoạt động ngân hàng cũng phải đối mặt với nhiều thách thức từ các đối thủ cạnh tranh trong khối dịch vụ tài chính trong nước và các ngân hàng nước ngoài. Để tồn tại, các NHTM Việt Nam đã chủ động áp dụng các chuẩn mực kế toán quốc tế, chuyển đổi tư duy quản lý, đổi mới phương thức kinh doanh, chú trọng đào tạo phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao.

Cơ hội

Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư (CMCN 4.0) đã mang lại những lợi thế công nghệ to lớn đối với hoạt động ngân hàng. Các NHTM Việt Nam đón bắt xu thế, đã tập trung đầu tư công nghệ nhằm thay đổi hệ thống quản lý, dịch vụ phục vụ khách hàng, nâng cao khả năng cạnh tranh trong cuộc CMCN 4.0. Đã có 93% ngân hàng hiện đang đầu tư đổi mới công nghệ và phát triển kênh bán hàng qua công nghệ số (Internet Banking, Mobile Banking...); 80% đang số hóa các nghiệp vụ lõi của ngân hàng và thu hút lao động trong lĩnh vực công nghệ cao và công nghệ thông tin.

Dân số Việt Nam đông và trẻ. Theo số liệu mới nhất từ Liên

hợp quốc, dân số của Việt Nam là 98.210.672 người vào ngày 20/7/2021, chiếm 1,25% dân số thế giới. Mật độ dân số của Việt Nam là 317 người/km²; 37,34% dân số sống ở thành thị; độ tuổi trung bình ở Việt Nam là 32,9 tuổi. Đây là nguồn khách hàng lớn để các NHTM Việt Nam có thể khai thác tối đa nhu cầu của họ.

Điểm mạnh

Mạng lưới hệ thống ngân hàng ngày càng lớn. Việc đầu tư mở rộng mạng lưới vẫn được các NHTM xem là một nhu cầu cần thiết bởi đây chính là một trong những địa điểm lý tưởng để ngân hàng đẩy mạnh hoạt động bán lẻ bằng cách gia tăng độ phủ sóng và tiếp cận những khách hàng mới. Đây chính là cơ hội để tăng cường ứng dụng thí điểm và nhân rộng các giải pháp nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Nhân sự trong hoạt động ngân hàng có trình độ ngày càng cao. Đây là một cơ hội lớn để cán bộ ngân hàng có thể tiếp cận kiến thức và kỹ năng nhằm nâng cao tác phong giao dịch góp phần tạo nên chất lượng và trải nghiệm tích cực trong toàn hệ thống.

Điểm yếu

Chưa xây dựng được văn hóa, chiến lược trải nghiệm khách hàng trong toàn hệ thống ngân hàng.

Nhận thức về vai trò của trải nghiệm khách hàng chưa đồng đều của cán bộ trong ngân hàng. Hiện nay, các ngân hàng đã đưa ra nhiều chương trình nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ của mình nhưng vẫn chưa hoàn toàn hiệu quả. Dù cho chất lượng dịch vụ là thứ không dễ nâng tầm, nhưng việc chịu trách nhiệm cũng nên được nhấn mạnh, điều này xuất

phát từ nhận thức về vai trò của trải nghiệm khách hàng chưa đồng đều trong cán bộ ngân hàng. Đó là, lãnh đạo cao nhất thường ban hành các chỉ đạo yêu cầu cán bộ nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, nhưng tại các cấp thấp hơn việc triển khai chưa được đồng bộ và nhất quán; chi nhánh này chú trọng vào nâng cao trải nghiệm khách hàng, chi nhánh khác chỉ quan tâm đến doanh số; cán bộ tại chi nhánh này coi việc tạo ra trải nghiệm tích cực là sứ mệnh, cán bộ chi nhánh khác thì không quan tâm, chỉ cần làm cho xong việc là được...

Kỹ năng tạo ra trải nghiệm tích cực còn yếu. Các ngân hàng tại Việt Nam hiện nay đều chú trọng vào việc đào tạo kỹ năng mềm cho nhân viên, tuy nhiên khoảng cách từ lý thuyết đến thực tế là khá xa, do các chương trình đào tạo chưa tạo ra được những thay đổi căn bản về mặt nhận thức và thái độ của nhân viên trong việc tạo ra các trải nghiệm tích cực cho khách hàng. Và hơn nữa, các ngân hàng chưa có một chế tài và cơ chế động lực đủ mạnh để nhân viên giảm thiểu các trải nghiệm tiêu cực và tạo ra nhiều trải nghiệm tích cực, do vậy kỹ năng tạo ra trải nghiệm tích cực của nhân viên trong ngân hàng còn yếu.

4. Giải pháp

Nhóm giải pháp tấn công: Xây dựng hệ sinh thái về trải nghiệm khách hàng tại các ngân hàng. Để xây dựng hệ sinh thái về trải nghiệm khách hàng tại các ngân hàng thì điều khách hàng cần đó là xây dựng hành trình khách hàng và xác lập hệ thống bao gồm quy trình và con người.

Để xác lập một hành trình khách hàng thì có ba yếu tố mà các ngân hàng cần quan tâm đó là: Các giai đoạn trong chuỗi hành trình của khách hàng từ khi tìm hiểu sản phẩm, dịch vụ, sử dụng sản phẩm, dịch vụ, trung thành hoặc rời bỏ ngân hàng. Tiếp đến là các bước tại mỗi hành trình của khách hàng, ví dụ: Khi khách hàng tìm hiểu về sản phẩm, dịch vụ, khách hàng có thể thực hiện một số bước như lên website các ngân hàng để tìm kiếm thông tin, hỏi người quen... Và cuối cùng là các điểm chạm tại từng bước, các điểm chạm này có thể chia ra làm điểm chạm vật lý (là các điểm chạm thông thường từ khi tiếp xúc đến khi kết thúc một bước trong hành trình) hoặc điểm chạm chức năng (điểm chạm liên quan đến việc sử dụng một sản phẩm hay dịch vụ nào đó). Điểm chạm là một khái niệm cực kỳ quan trọng để tạo ra trải nghiệm tích cực dành cho khách hàng. Bác bảo vệ, cô giao dịch viên có thể là những điểm chạm cụ thể trong từng bước giao dịch của khách hàng với ngân hàng.

Nhóm giải pháp phòng thủ:

Tận dụng thế mạnh là hệ thống sản phẩm, dịch vụ đa dạng, hiện đại để hạn chế các thách thức bên ngoài là nhu cầu và mong muốn của các đối tượng khách hàng ngày càng cao và đa dạng.

Thiết kế nhóm sản phẩm, dịch vụ khách hàng đặc thù theo từng khu vực để nâng cao trải nghiệm khách hàng. Một điểm yếu của hầu hết các ngân hàng hiện nay là áp dụng cùng một loại sản phẩm, dịch vụ trong toàn hệ thống mà thiếu đi việc thiết kế các tùy chọn theo đặc thù vùng, miền. Bởi đặc tính văn hóa, lối sống, sở thích tâm lý, tính cách của khách hàng

tại từng vùng có những nét đặc trưng riêng. Do vậy, để thiết kế nhóm sản phẩm, dịch vụ khách hàng đặc thù theo từng khu vực để nâng cao trải nghiệm khách hàng cần vẽ bản đồ chân dung khách hàng bằng việc trả lời các câu hỏi sau: Động lực của họ là gì? Họ muốn đạt được gì? Trở ngại của họ là gì? Sở thích, lối sống và mong muốn của họ là gì? Cảm xúc chính của họ mong muốn khi đến ngân hàng là gì?

Tăng hàm lượng công nghệ trong sản phẩm, dịch vụ ngân hàng nhằm tạo ra trải nghiệm tích cực. Để tăng hàm lượng công nghệ trong các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng thì các ngân hàng cần chú trọng vào các nội dung sau: Ứng dụng số hóa vào ngân hàng, khách hàng không cần phải tốn nhiều thời gian đến phòng giao dịch để làm các công việc như thanh toán, chuyển khoản...; nâng cao chất lượng tổng đài dịch vụ khách hàng 24/7 với đường dây nóng nhằm mục đích là mang đến dịch vụ khách hàng tốt hơn (bởi khi khách hàng có việc cần liên hệ thì đường dây liên tục bận, hoặc phải chờ đợi quá lâu sẽ tạo nên trải nghiệm tiêu cực dành cho khách hàng); nâng cấp và cập nhật trang web của ngân hàng một cách thường xuyên để khách hàng dễ tìm kiếm các thông tin cần thiết như điểm giao dịch, ATM, lãi suất... Thiết kế nhiều sản phẩm trực tuyến với tính năng và hạn mức linh hoạt để thu hút khách hàng.

Nhóm giải pháp xây dựng điểm mạnh cho giải pháp tấn công: Chồng lại điểm yếu là nhận thức về vai trò của trải nghiệm khách hàng chưa đồng đều thông qua khai thác cơ hội tác động của CMCN 4.0.

Đề tạo ra nhận thức nhất quán về trải nghiệm khách hàng thì truyền thông là điều không thể thiếu. Truyền thông cần thực hiện một cách đa dạng qua các kênh khác nhau như văn bản chỉ đạo từ trên xuống dưới, triển khai các hội thi nhằm nâng cao chất lượng trải nghiệm khách hàng, truyền thông qua mạng xã hội nội bộ của ngân hàng, qua các cuộc họp triển khai nhiệm vụ của đơn vị trong toàn hệ thống và đặc biệt một kênh cực kỳ hiệu quả đó chính là đào tạo, hội thảo.

Áp dụng chế tài đối với việc tạo ra các trải nghiệm tiêu cực cho khách hàng: Xây dựng cơ chế xử phạt, trừ lương, giảm thưởng, hạ thi đua, xếp loại đối với các cán bộ tạo ra những trải nghiệm tiêu cực cho khách hàng bị hệ thống ghi nhận. Theo đó, chế tài giảm từ 3% - 5% thu nhập cho một hành vi tạo ra các trải nghiệm tiêu cực của khách hàng, hoặc hạ một bậc thi đua cho các cá nhân vi phạm.

Nhóm giải pháp xây dựng điểm mạnh cho giải pháp phòng thủ: Giảm điểm yếu là kỹ năng tạo ra trải nghiệm tích cực còn yếu để né các thách thức bên ngoài là sự cạnh tranh quyết liệt giữa các đơn vị cung cấp các dịch vụ tài chính.

Triển khai đào tạo nhận thức qua các kênh khác nhau. Tăng cường triển khai các khóa đào tạo kỹ năng tạo ra các trải nghiệm tích cực nhằm nâng cao chất lượng trải nghiệm khách hàng trong toàn ngân hàng như kỹ năng giao tiếp, phong cách giao dịch chuẩn. Việc đào tạo có thể thực hiện tập trung theo từng cụm hay từng chi nhánh hoặc đào tạo online trong toàn hệ thống gắn với cơ chế KPI

trong toàn hệ thống. Việc đào tạo cần có lộ trình và đảm bảo trong 2 năm, 100% cán bộ tiếp xúc với khách hàng được đào tạo về kỹ năng giao tiếp, tác phong, phong cách giao dịch chuẩn.

Nhân rộng các trải nghiệm tích cực trong toàn hệ thống. Bên cạnh chế tài thì việc xây dựng cơ chế vinh danh đối với cán bộ tạo ra các trải nghiệm tích cực trong toàn hệ thống là điều cực kỳ quan trọng. Thông qua việc vinh danh sẽ tạo ra hiệu ứng thi đua, lan tỏa trong toàn hệ thống, khuyến khích cán bộ, nhân viên nỗ lực tạo ra nhiều trải nghiệm tích cực trong toàn hệ thống.

Xây dựng cơ chế trao quyền để tạo ra trải nghiệm tích cực: Một điểm yếu quan trọng của các tổ chức nói chung và ngân hàng nói riêng là khi triển khai các giải pháp nâng cao chất lượng trải nghiệm khách hàng là thiếu đi một cơ chế trao quyền để cán bộ, nhân viên có thể sáng tạo trong việc tạo ra trải nghiệm tích cực. Trải nghiệm này đến từ cơ chế, chính sách và kèm với đó là nguồn kinh phí nhất định để cán bộ, nhân viên có thể chủ động và tạo ra các trải nghiệm tuyệt vời dành cho khách hàng.

Lời kết: Để xây dựng trải nghiệm khách hàng tại các NHTM, đòi hỏi sự quyết tâm, nỗ lực rất lớn của toàn bộ cán bộ, nhân viên trong toàn hệ thống. Trong đó, vai trò đầu tàu, nêu gương của lãnh đạo cao nhất là yếu tố quyết định, từ đó xây dựng nên văn hóa và chiến lược trải nghiệm khách hàng để tạo ra một trải nghiệm khách hàng có chủ đích sẽ mang lại hiệu quả bền vững cho ngân hàng. ■