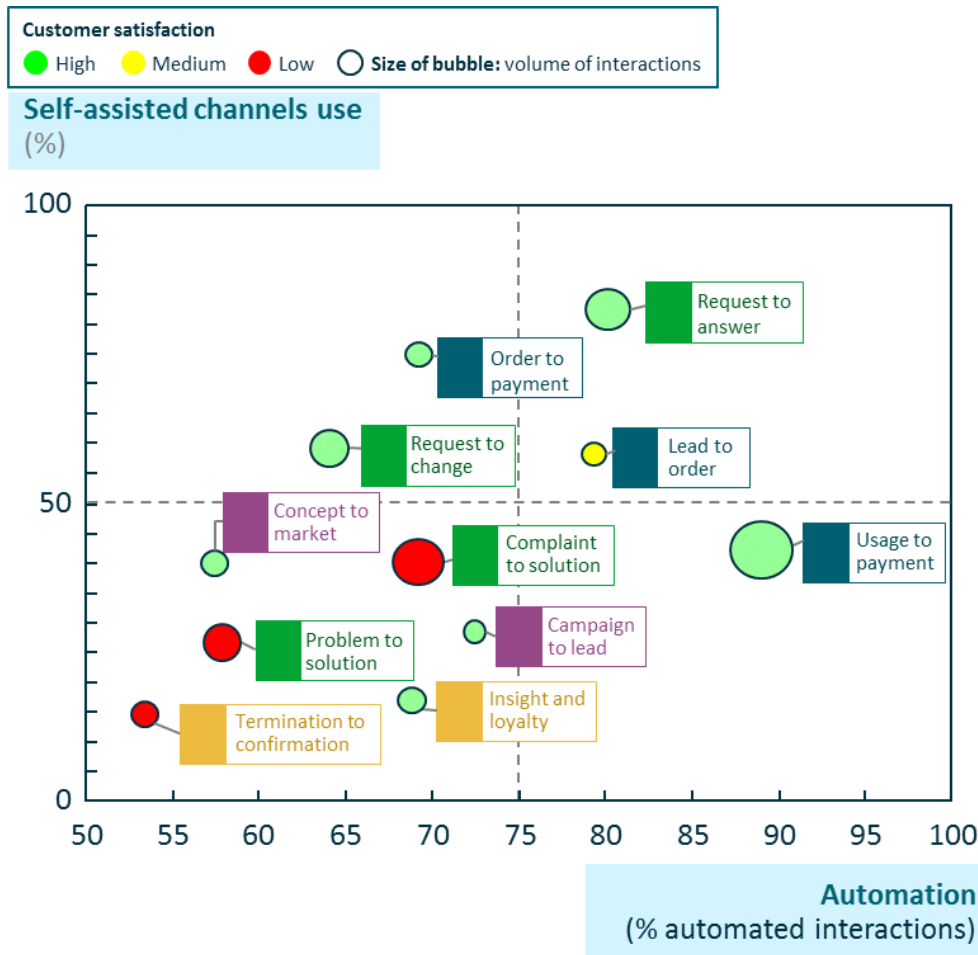


Telefónica chuyển đổi số 2



Telefónica áp dụng Hành trình khách hàng (Customer Journey) và Phương pháp tiếp cận hướng quy trình trong chuyển đổi số.

Đây là bài viết thứ 2, bài đầu tiên về chuyển đổi số của Telefónica là: Case study: Telefónica progresses massive business transformation

Phần này xem xét cách Telefónica lấy khách hàng làm trung tâm và cách công ty phát triển các quy trình kinh doanh, điều hành để hỗ trợ trải nghiệm khách hàng.

Thói quen và nhu cầu của khách hàng đang thay đổi, phần lớn nhờ vào các dịch vụ sáng tạo, hữu ích được cung cấp bởi các công ty như Google, Amazon, Microsoft, Airbnb, Uber.

Các công ty này mang người tiêu dùng và doanh nghiệp xích lại gần nhau, cho phép họ mua bán hàng hóa qua internet một cách thuận tiện. Khách hàng cũng mong muốn sự tiện lợi như vậy với các sản phẩm, dịch vụ của Telco.

Telefónica tập trung chuyển đổi số mô hình kinh doanh toàn diện bằng cách dùng TMS Forum Framework thay thế bộ các hệ thống hỗ trợ kinh doanh (BSS – Business Support Systems) hiện tại bằng các giải pháp đồng bộ có tính tích hợp cao.

Khởi đầu chuyển đổi số

Điểm khởi đầu cho sự thúc đẩy của Telefónica đối với số hóa là khách hàng.

Phil Jordan, Giám đốc điều hành toàn cầu của Telefónica cho biết: “Chúng tôi mong muốn thay đổi cách chúng tôi tương tác với khách hàng, cung cấp trải nghiệm số thực sự. “Điều này có nghĩa là xây dựng mối quan hệ với họ dựa trên sự tin cậy, minh bạch, cá nhân hóa và đa kênh đồng nhất (omni channel).”

Vòng đời khách hàng



Ngoài việc thay đổi cách tương tác với khách hàng, bản thân Telefónica phải chuyển đổi bằng cách sử dụng dữ liệu, loại bỏ các hệ thống back-office và áp dụng tự động hóa, để từ đó tương tác trực tiếp với khách hàng và việc thay đổi dịch vụ của khách hàng phải ngay lập tức.

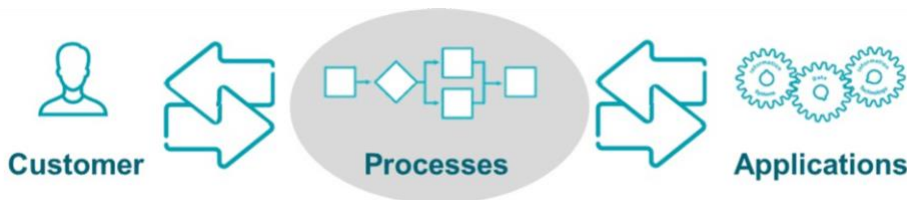
Jordan nói: “Sự thay đổi lớn này liên quan đến con người, tổ chức, quy trình và công nghệ. “Đó là một sự thay đổi phải được dẫn dắt bởi doanh nghiệp và nó yêu cầu CNTT như một yếu tố thúc đẩy chính.”

Telefónica tập trung vào 3 lĩnh vực quan trọng:

- **Trải nghiệm khách hàng:** tạo ra loại trải nghiệm mà khách hàng mong đợi từ 1 công ty kỹ thuật số
- **Hoạt động điều hành:** nâng cao hiệu quả hoạt động; và
- **CNTT:** cung cấp các khả năng và giải pháp để hỗ trợ trải nghiệm khách hàng và tối ưu hoạt động điều hành

Đại tu các quy trình kinh doanh

Các quy trình kinh doanh thể hiện mối liên hệ giữa trải nghiệm khách hàng mà một công ty muốn cung cấp với năng lực và kiến trúc nội tại.



- **Khách hàng:** các quy tắc kinh doanh phải được xác định xung quanh khách hàng và các trải nghiệm mà khách hàng mong đợi – cụ thể là trải nghiệm số và đa kênh đồng nhất (omni-channel)
- **Quy trình:** quy trình cung cấp cầu nối giữa khách hàng và các hệ thống của công ty. Các quy trình phải đảm bảo hỗ trợ tối đa các hoạt động cụ thể.
- **Ứng dụng:** phải hỗ trợ và đảm bảo trải nghiệm của khách hàng.

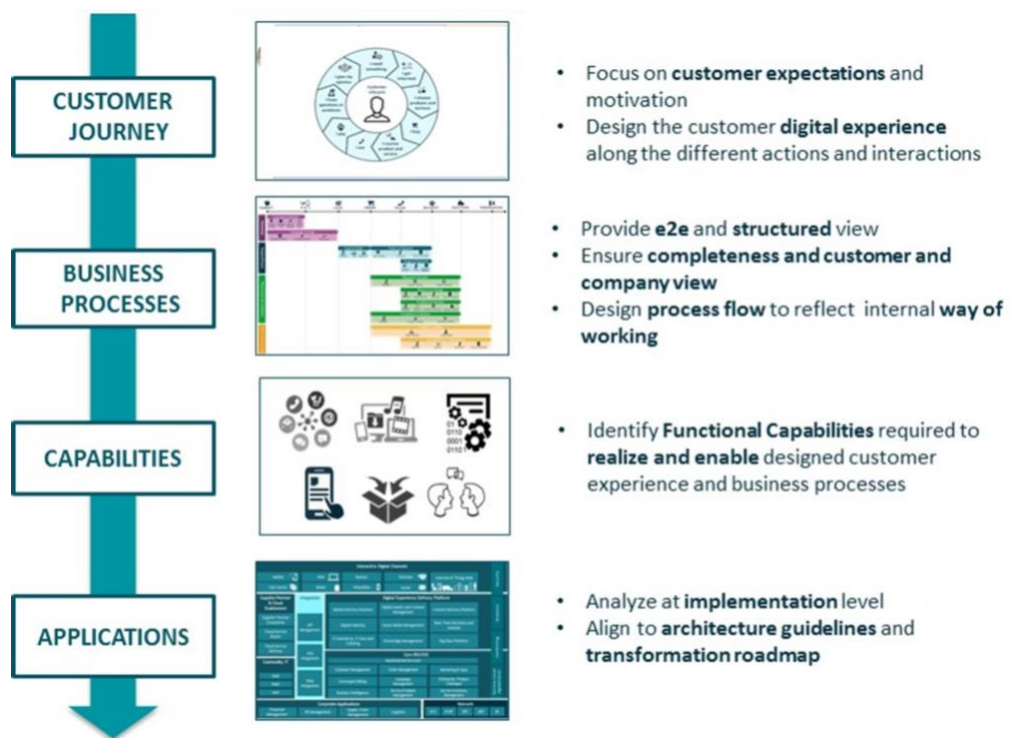
Một ví dụ về 3 yếu tố này là: khi một khách hàng báo sự cố. Một trải nghiệm phù hợp là: khách hàng có thể đặt lịch hẹn kiểm tra theo lịch cá nhân của họ; các quy trình được xây dựng để xác định và giải quyết vấn đề sự cố một cách nhanh chóng; cập nhật ngay lập tức cho khách hàng thông qua ứng dụng.

Thông thường, những hoạt động này không đáp ứng được mong đợi của khách hàng vì quá trình này yêu cầu nhân viên hỗ trợ trao đổi với khách hàng để sắp xếp một cuộc hẹn; sau đó khi đã sắp được lịch, nhân viên kỹ thuật đến nhà khách hàng, tại đây, họ lại có thể phải thực hiện các thao tác kiểm tra thủ công, việc này lại cần được hỗ trợ từ một nhóm hỗ trợ từ xa.

Việc có một ứng dụng phân tích chi tiết tất cả các hoạt động quy trình, xem quy trình nào cần thiết, hay không cần thiết để mang lại trải nghiệm khách hàng tốt sẽ thay đổi điều này. Ví dụ: thông qua tự động hóa giữa hệ thống Chăm sóc khách hàng và Hệ thống quản lý giao xử lý sự cố, Telefónica có thể hỏi và trả lời ngay về lịch hẹn. Ngoài ra, các công cụ tự động giám sát đầu cuối, các cảm nang kỹ thuật online cho phép kỹ thuật viên xử lý được sự cố với quy trình và thao tác đơn giản hơn. Điều này giúp họ hoàn thành công việc một cách chủ động, giảm thời gian xử lý và do đó cải thiện sự hài lòng của khách hàng.

Áp dụng Hành trình khách hàng

Telefónica đã phát triển phương pháp luận về hành trình khách hàng từng bước từng bước, từ thiết kế trải nghiệm trong môi trường số, đến quy trình kinh doanh, đến kiến trúc và cho đến ứng dụng CNTT. Cách tiếp cận này đảm bảo một cái nhìn toàn diện từ đầu đến cuối về doanh nghiệp như được mô tả dưới đây:



1. Bước đầu tiên là xác định trải nghiệm khách hàng, bao gồm các điểm tiếp xúc (khi công ty tương tác với khách hàng), điểm tồn tại – painpoint (nơi cần cải thiện) và “khoảnh khắc của sự thật” (khi công ty có thể cung cấp trải nghiệm thật sự khác biệt).
2. Trải nghiệm khách hàng sau đó được chuyển thành các luồng quy trình; bao gồm các vai trò thực hiện, chi tiết từng bước (nội bộ và bên ngoài) để hoàn thành hành trình của khách hàng.
3. Các quy trình cung cấp sự hỗ trợ phù hợp để xác định tập hợp các khả năng, mô tả cách thực hiện trải nghiệm khách hàng và cách đưa nó lên môi trường số.
4. Cuối cùng, các khả năng chức năng được ánh xạ trên ứng dụng qua tính năng, các nhiệm vụ tích hợp và tính năng nâng cao dựa trên phân tích số liệu.

Để chuẩn hóa toàn bộ quy trình, Telefónica đã xác định Khung chuyển đổi toàn diện bao gồm Thiết kế quy trình kinh doanh và Phân loại hành trình của khách hàng.

Thiết kế quy trình kinh doanh

Bản thiết kế quy trình kinh doanh của Telefónica là một khung quy trình lấy khách hàng làm trung tâm, được tạo ra bằng cách sử dụng TM Forum Business Process (eTOM). Vào năm 2015, TM Forum đã công nhận bản thiết kế này phù hợp và chứng nhận cho Telefónica.

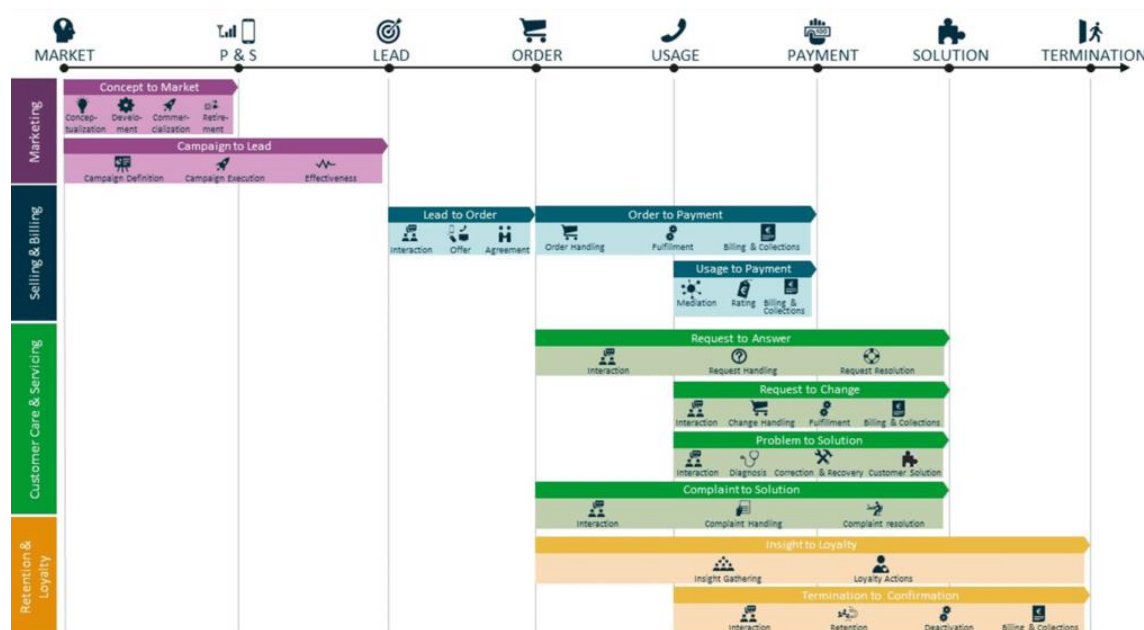
Thiết kế là tập hợp 11 quy trình lấy khách hàng làm trung tâm, bao gồm toàn bộ vòng đời của khách hàng từ việc hình thành ý tưởng dịch vụ đến đặt hàng, thanh toán, chăm sóc và

hỗ trợ khách hàng. Mục đích chính của nó là cung cấp một ngôn ngữ chung cho Khối kinh doanh và CNTT.

Các quy trình lấy khách hàng làm trung tâm được nhóm thành bốn lĩnh vực xung quanh vòng đời của khách hàng: Tiếp thị, Bán hàng & Thanh toán, Chăm sóc & hỗ trợ Khách hàng và Giữ chân khách hàng (Marketing, Selling & Billing, Customer Care & Servicing, and Retention & Loyalty).

Marta Amo, Trưởng Văn phòng Tiêu chuẩn Quy trình Kinh doanh cho biết: “Việc số hóa từ đầu đến cuối các quy trình trong mỗi miền sẽ cung cấp khả năng hỗ trợ những gì khách hàng mong đợi từ một công ty đã chuyển đổi số.

Bảng thiết kế quy trình kinh doanh của Telefónica



1. **Các quy trình tiếp thị bán hàng (Marketing Processes Domain):** tiến hành các hoạt động tiếp thị để việc bán hàng đạt hiệu quả

Việc số hóa toàn diện các quy trình tiếp thị bán hàng làm cho việc nghiên cứu phát triển và đưa các sản phẩm và dịch vụ mới ra thị trường dễ dàng và nhanh chóng hơn. Nó cho phép Telefónica xác định các chiến dịch tiếp thị tập trung thông qua phân tích các nguồn thông tin khác nhau bằng cách sử dụng kho dữ liệu và phân tích ra quyết định theo thời gian thực. Telefónica cũng cho phép thực hiện các chiến dịch tiếp thị trên nhiều kênh, đồng bộ và hợp nhất kết quả theo thời gian thực

2. **Các quy trình bán hàng & thanh toán (Selling & Billing Processes Domain):** quản lý cơ hội bán hàng, bán hàng, kích hoạt và cài đặt dịch vụ cũng như thanh toán

Toàn diện quy trình bán hàng & thanh toán cho phép Telefónica cá nhân hóa ưu đãi/khuyến mại cho khách hàng qua bất kỳ kênh tương tác nào. Nó cũng cho biết ngay lập tức thiết bị hay sản phẩm dịch vụ có sẵn sàng trong kho hay không, cũng như kích hoạt dịch vụ ngay lập tức cho khách hàng.

3. **Chăm sóc và Hỗ trợ khách hàng (Customer Service Processes Domain):** quản lý các truy vấn, yêu cầu thay đổi, xử lý khiếu nại, sự cố kỹ thuật và đo kiểm dự đoán các vấn đề với thiết bị đầu cuối

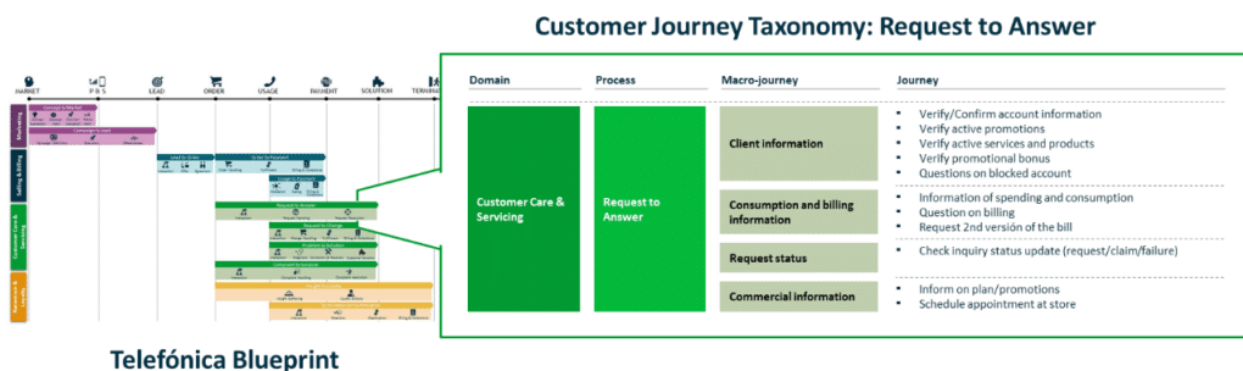
Số hóa quy trình miền khách hàng cho phép khách hàng yêu cầu xử lý sự cố, vấn đề, yêu cầu dịch vụ thông qua bất kỳ kênh nào và cho phép Telefónica xử lý chỉ với 1 lần tương tác. Nó cũng cung cấp báo cáo tiến trình xử lý thời gian thực cho khách hàng về nguyên nhân, tình trạng và cách giải quyết, đồng thời cho phép khách hàng lên lịch các cuộc hẹn trong trường hợp cần phải xử lý tại địa điểm lắp đặt.

4. **Giữ chân khách hàng (Retention and Loyalty Processes Domain):** quản lý sự hài lòng của khách hàng và tìm kiếm cách thức để giữ chân

Việc số hóa quy trình này giúp Telefónica xây dựng cơ sở dữ liệu về sự thấu hiểu khách hàng bằng cách sử dụng nhiều nguồn khác nhau với khối lượng lớn thông tin sử dụng các công nghệ phân tích dữ liệu lớn, AI để cá nhân hóa các hành động giữ chân khách hàng. Ví dụ: nếu khách hàng có gói dịch vụ thoại, dữ liệu và truyền hình nghe nhiều nhạc nhưng không xem nhiều TV, Telefónica có thể sử dụng số liệu thống kê về mức tiêu thụ của khách hàng để cung cấp cho họ một gói sản phẩm chỉ riêng cho khách hàng đó với ít lưu lượng data hơn.

Phân loại hành trình của khách hàng

Phân loại hành trình khách hàng bao gồm các quy trình quan trọng trong suốt chuỗi giá trị của khách hàng (customer value chain) và đảm bảo tính nhất quán với các miền khác. Chúng được chia thành các hành trình chi tiết và hành trình lớn, được xây dựng dựa trên Bản thiết kế quy trình kinh doanh.

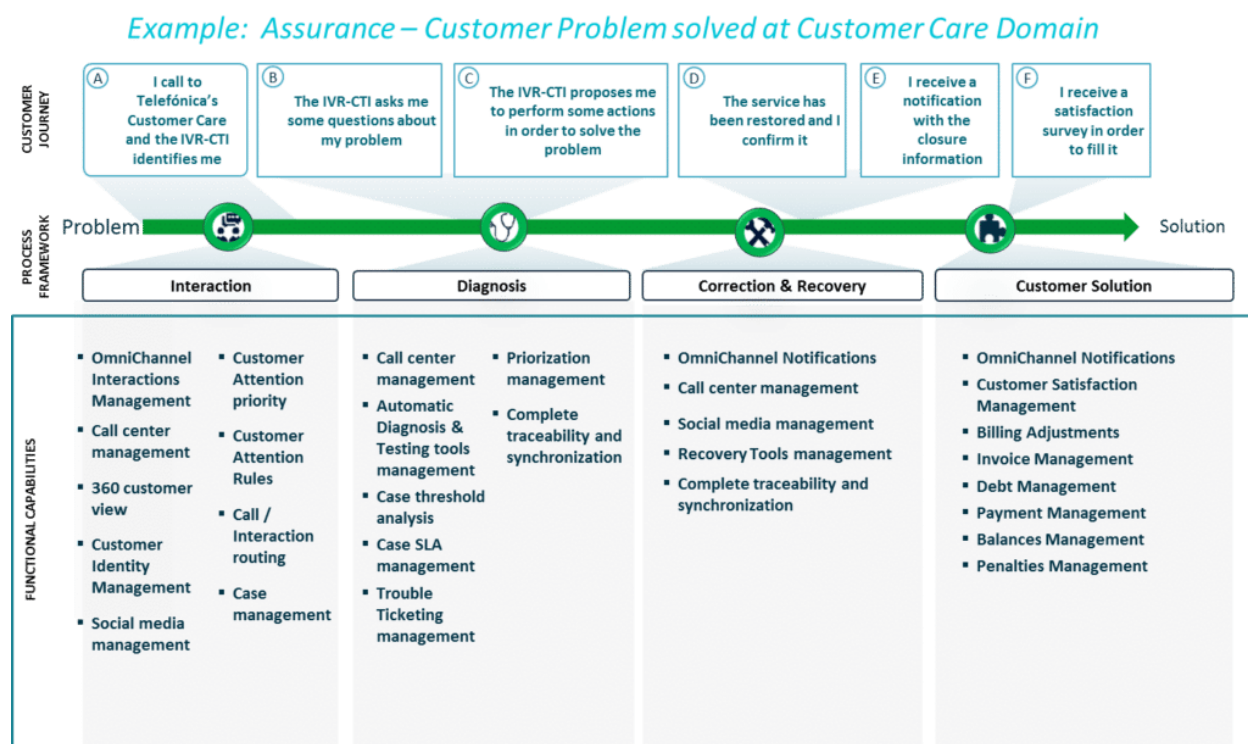


Công cụ này giúp Telefónica hiểu những khả năng nào là hành trình mà khách hàng mong muốn, giúp việc ưu tiên và lập kế hoạch triển khai các khả năng đó trở nên dễ dàng hơn.

Nắm bắt giá trị

Quá trình chuyển đổi là quy trình phức tạp, không thể có cách nào để đo lường nó bằng một KPI, vì vậy Telefónica đã phát triển một bộ chỉ số xung quanh các quy trình và hành trình của khách hàng để cho phép đánh giá tác động của số hóa, cụ thể với:

- **Trải nghiệm khách hàng**, đo lường mức độ sử dụng và sự hài lòng của khách hàng đối với mỗi hành trình của khách hàng;
- **Hoạt động điều hành**, đo lường thời gian đưa ra thị trường, thời gian xử lý trung bình, hoạt động trong các kênh tự động hỗ trợ... cuối cùng phản ánh sự cải thiện về hiệu suất và hiệu quả của công ty; và
- **CNTT** đo lường mức độ tự động hóa trong các hoạt động.



Các bước tiếp theo

Sự chuyển đổi kinh doanh, trải nghiệm khách hàng và công nghệ của Telefónica được thúc đẩy bởi các quy trình và điều quan trọng là có thể đo lường được.

Patricia Fernández-Trapiella, Trưởng bộ phận Quy trình Kinh doanh cho biết: “Chúng tôi đã phát triển các bộ chỉ số đo lường chuyển đổi số toàn diện để đo lường việc tác động của số hóa quy trình đối mặt với khách hàng. “Điều này được xây dựng dựa trên việc chuyển đổi số toàn diện theo tiêu chuẩn do TMForum công nhận”.

Bộ chỉ số lường chuyển đổi số đã được áp dụng xuyên suốt cho tất cả các hoạt động kinh doanh của Telefónica. Bài viết tiếp theo trong loạt bài này sẽ xem xét kỹ hơn về bộ chỉ số đo lường chuyển đổi số, giải thích cách Telefónica đo lường khả năng, trải nghiệm khách hàng và các tác động đến kinh doanh.

Ref: [Telefónica adopts customer journeys and a process-driven approach | TMForum - Inform](#)

Phần 1: [Case study: Telefónica progresses massive business transformation | TMForum - Inform](#)