



decode your brand's success

Khám phá chiến
lược thiết kế dịch
vụ trong ngành
bán xe ô tô

www.dna.com.vn





Thiết kế dịch vụ là một hệ thống hướng tới tương tác toàn diện với khách hàng. Đây là lĩnh vực đã tồn tại từ lâu nhưng đang trở nên ngày càng quan trọng trong nền kinh tế trải nghiệm hiện tại.

Trong bối cảnh trên, các tác giả phân tích tiến trình của chiến lược thiết kế mà họ đã xây dựng cho một doanh nghiệp bán xe ô tô ở Vancouver và sau một năm hoạt động, hệ thống này đã tăng doanh thu.

Môi trường kinh doanh cạnh tranh khốc liệt

Gia tăng cạnh tranh thu hút khách hàng và sự trung thành của khách hàng khiến doanh nghiệp và các nhà quản lý thương hiệu liên tục phải xem xét lại câu hỏi về ý nghĩa của dịch vụ khách hàng và phương pháp thực hiện tối ưu trong các bối cảnh tương tác với khách hàng khác nhau. Có lẽ một trong những ví dụ rõ ràng nhất cho tầm quan trọng của thiết kế dịch vụ mà ta có thể kể đến là thư ngỏ mà Howard Schultz gửi tới khách hàng khi ông trở lại chức vụ CEO của Starbucks và hứa sẽ biến “trải nghiệm với Starbucks đã tuyệt vời, nay còn tuyệt vời hơn....trong cách bài trí, phục vụ, và các sản phẩm mới mà chúng tôi sẽ cung cấp”.

Ý niệm thiết kế dịch vụ tuy không mới, nhưng đã trở nên ngày càng quan trọng. Nền kinh tế đã chuyển biến mạnh theo hướng người tiêu dùng đòi hỏi cao hơn về phong cách phục vụ chu đáo đối với từng khách hàng hơn là giá rẻ và dịch vụ thông thường. Lịch sử đã cho ta thấy, giá cả tuy có liên quan nhưng lại là một nhân tố kém quan trọng nhất trong việc tạo ra sự khác biệt. Đó là lý do tại sao chúng ta cần thiết kế dịch vụ.

Như vậy, thiết kế dịch vụ là gì và nó khác với thiết kế trải nghiệm như thế nào? Sự thật là hai khái niệm này đều liên quan và bổ trợ lẫn nhau, như mô tả trong tác phẩm “The experience economy” của Joseph Pine và James Gilmore. Hai ông lập luận rằng tất cả mọi thứ đều có thể biến thành hàng hoá. Do đó, muốn giữ được sự trung thành của khách hàng, chúng ta cần phải tạo ra kết nối tình cảm giữa sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp. Chúng ta gọi sự kết nối này là “trải nghiệm”. Danish Design Centre định nghĩa “thiết kế dịch vụ” như sau:

Thiết kế dịch vụ là thuật ngữ thường được dùng để chỉ việc thiết kế những hệ thống và quy trình để chuyển tải dịch vụ tới khách hàng. Phương tiện thông thường để chuyển tải dịch vụ là thông qua các tổ doanh nghiệp thương mại hoặc phi thương mại (ví dụ, dịch vụ giao bánh pizza, dịch vụ y tế công cộng, dịch vụ hàng không). Đôi khi, yếu tố dịch vụ lại được đính kèm vào một sản phẩm hữu hình hay vô hình như tư vấn luật pháp.

Đa số dịch vụ sẽ được thực hiện tại một nơi gọi là điểm tương tác. Điểm tương tác có thể là một không gian thực với các nhân viên và sự tương tác trực tiếp. Ví dụ của điểm tương tác của ngân hàng là máy ATM, thẻ tín dụng, sao kê giao dịch, nhân viên trực điện thoại, văn phòng chi nhánh, trang web....

Dịch vụ như là một hệ thống các trải nghiệm của khách hàng
Nếu chúng ta coi thiết kế dịch vụ như là một hệ thống hoàn chỉnh các tương tác với khách hàng, chúng ta sẽ thấy ngay tầm quan trọng của việc thiết kế và sự cần thiết của một tư tưởng thiết kế và chiến lược thiết kế đối với sự thành công của một thương hiệu dịch vụ. Không giống như các sản phẩm được đóng gói, dịch vụ thường là vô hình và các hàng hoá dịch vụ có đặc trưng cả tính chất định

tính và định lượng, hữu hình và vô hình. Ví dụ một hang hàng không cho phép bạn đặt vé và in thẻ lên máy bay qua mạng, cung cấp các chuyến bay đúng giờ, chỗ ngồi thoải mái, thức ăn hợp khẩu vị, cung cấp cảm giác an toàn, và được phục vụ tận tình. Đây là những mục tiêu ta sẽ phải đưa vào hệ thống khi chúng ta thiết kế dịch vụ.

Đôi khi, các công ty lại dùng một số biện pháp cụ thể để tăng việc xây dựng thương hiệu nhưng lại chủ yếu tập trung vào bề nổi của trải nghiệm khách hàng. Vấn đề là một hay một vài yếu tố không thể thay đổi về tổng quát trải nghiệm của khách hàng. Ví dụ, bộ phận check-in của hang hàng không trên có thể được bài trí hợp lý và sử dụng công nghệ thông tin hiệu quả. Tuy nhiên, chỉ việc đó thôi chưa đủ để thay đổi trải nghiệm của khách hàng về hãng hàng không vì nỗ lực xây dựng thương hiệu có thể mất đi chỉ vì việc chuyển trả hành lý cho khách hàng quá chậm hay thất lạc hành lý. Khi bạn xem xét nhiều yếu tố tham gia vào hệ thống, nhất là trong bối cảnh định tính, bạn sẽ thấy rất khó khăn để quản lý chất lượng đầu ra.

Trong trường hợp này, thiết kế dịch vụ trở nên hết sức quan trọng trong việc xây dựng thương hiệu doanh nghiệp. Thiết kế dịch vụ thường là ở bình diện cao hơn thiết kế sản phẩm thông thường, hoặc không gian, hoặc tương tác. Thay vào đó, ta phải suy nghĩ về một khách hàng đối mặt với một hệ thống các trải nghiệm và phân tích cách mà các trải nghiệm này tương tác và bổ sung lẫn nhau. Staples là công ty đã dùng thiết kế dịch vụ để tạo nên khác biệt cạnh tranh bằng chương trình “ấn nút đơn giản”. Chương trình này khởi đầu là một chương trình quảng cáo và xây dựng thương hiệu tập trung vào chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ với những “sự đau khổ của khách hàng” khi phải tốn nhiều thời gian loay hoay với việc mua văn phòng phẩm và trang thiết bị. Chiến dịch quảng cáo, với hình ảnh một cái nút màu đỏ mà khi bấm vào sẽ xuất hiện câu “Điều đó thật

đễ dàng” (Lời hứa thương hiệu của Staples), đã làm nổi bật dịch vụ được thiết kế và thực hiện rất bài bản và giúp doanh nghiệp có thể thực hiện lời hứa “thật dễ dàng” của mình. Để làm việc đó không phải là dễ dàng vì nó cần sự tập trung cao độ vào việc đào tạo nhân viên để thiết kế những bước giao tiếp chu đáo với khách hàng và cả vấn đề kỹ thuật. Một ví dụ là các nhân viên bán hàng thay vì dùng câu “Tôi có thể giúp gì cho bạn?” khi khách hàng vào cửa hàng, nhân viên Staples sẽ hỏi “Xin hỏi tôi có thể giúp khách hàng tìm món đồ gì?”.

Trọng tâm của chúng ta là hướng đến nền kinh tế dịch vụ, bản thân dịch vụ hay các phương tiện để chuyển tải giá trị đến khách hàng vẫn sẽ được dùng đến để tạo trải nghiệm tổng quát. Câu hỏi là bằng cách nào ta đưa chúng vào trong thiết kế dịch vụ và tại sao việc này lại khó khăn? Nếu ta nhìn việc thiết kế dịch vụ từ quan điểm của thiết kế quy trình kinh doanh, ta sẽ thấy cần thiết phải cấu trúc lại toàn bộ doanh nghiệp để cung cấp dịch vụ cho khách hàng vào tìm ra những công cụ, đào tạo, và đánh giá cần thiết để đảm bảo quản lý thông suốt trải nghiệm của khách hàng.

Bắt đầu giải quyết vấn đề

Doanh nghiệp càng lớn thì các hệ thống các dịch vụ và sản phẩm cung cấp cho khách hàng càng trở nên phức tạp. Nếu chúng ta không hệ thống hoá các trải nghiệm của khách hàng, các chính sách của chúng ta sẽ rời rạc và sẽ thu được ít kết quả cho doanh nghiệp và thương hiệu. Để bắt đầu vẽ nên một bức tranh tổng thể về những dịch vụ bạn cung ứng và hệ thống cung ứng, ta trước tiên sẽ xem xét các phương diện thiết kế có liên quan.

Bạn phải bắt đầu bằng một định nghĩa vững chắc và một sự hiểu biết rõ ràng về vấn đề bạn muốn giải quyết. Bản đồ trải nghiệm của

khách hàng, hay quy trình phân cảnh và ghi chép chi tiết những tình huống có thể xảy ra và các kết quả, là những phương pháp hữu ích để thăm dò và khám phá ra những cơ hội để thiết kế một dịch vụ tốt hơn. Kỹ thuật này yêu cầu các phương diện của trải nghiệm khách hàng được liên kết với một nhóm các dịch vụ và bao gồm tất cả các điểm giao tiếp. Nhận dạng và ngôn ngữ thương hiệu sẽ chi phối các mối liên kết trong tổ chức, nhắc nhở các nhân viên, và cả khách hàng về sự tồn tại của một hệ thống rộng lớn hơn.

Trải nghiệm của khách hàng là kết quả trực tiếp của sự tiếp xúc của họ với nhân viên, sản phẩm, dịch vụ, và hệ thống giao hàng như quầy giao dịch, website, và giao dịch bằng điện thoại. Nghiên cứu mới trong ngành khoa học hành vi chỉ ra rằng điều quan trọng nhất trong phương trình dịch vụ là ấn tượng của khách hàng. Điều này nhắc chúng ta nhớ rằng, thiết kế dịch vụ là tập trung vào chi tiết, ví dụ như ngay cả việc nhân viên quên nói câu “ cảm ơn” cũng sẽ tạo ra ấn tượng cho khách hàng rằng dịch vụ kém. Tìm cách tạo ra những ấn tượng tốt luôn là một phần của quy trình thiết kế.



Hình 1. Karo nghiên cứu cách thiết kế dịch vụ cho OpenRoad nhằm khuyến khích thay đổi hành vi và văn hoá để tạo ra dịch vụ khách hàng tuyệt hảo.

Tình huống nghiên cứu: OpenRoad Auto Group

Thiết kế dịch vụ cũng là để đáp ứng nhu cầu chưa được thoả mãn của khách hàng. Ta cùng nghiên cứu trường hợp của OpenRoad Auto Group ở Vancouver, Canada. Đây là thương hiệu do Karo Group xây dựng. Công việc thực sự bắt đầu bằng cách chỉ ra vấn đề mà OpenRoad Auto Group gặp phải không phải là tăng doanh số mà là cung ứng dịch vụ. Phần lớn nhà phân phối xe không nhận ra rằng thương hiệu và trải nghiệm với xe là công việc của những nhà sản xuất (trong nhiều trường hợp, khách hàng đã quyết định mua xe nào trước khi đến cửa hàng phân phối xe). Vì thế, cơ hội để tạo ra sự khác biệt phải là từ thiết kế và cung ứng trải nghiệm bán hàng tốt hơn, không phải là từ thương hiệu xe hơi.

Điều này bắt buộc phải doanh nghiệp phải rất quyết tâm để thực hiện một cuộc cải tổ toàn diện tổ chức công ty (Hình 1). Những gì chúng tôi sẽ làm là thiết kế một phong cách bán hàng hoàn toàn mới với sức hút mạnh mẽ và làm tăng số khách đến với công ty. Chúng tôi cũng cần phải kết hợp hai khu vực doanh số và dịch vụ và nâng lên tầm cao mới. Để thực hiện được tất cả những yêu cầu trên, chúng tôi phải giải quyết một loạt những vấn đề về chiến lược kinh doanh.

Thứ nhất, doanh nghiệp muốn tối đa hoá diện tích trưng bày xe để tạo doanh số cao nhất cho từng mét vuông diện tích trưng bày nhưng không làm giảm chất lượng trải nghiệm của khách hàng. Điều này nghĩa là ta phải xem xét lại các công đoạn của bán hàng và thiết lập các tình huống trải nghiệm của khách hàng.

Thứ hai, thiết kế phải phù hợp với tầm nhìn mới của doanh nghiệp là chuyển quyền chủ động và điều khiển từ nhân viên bán hàng vào tay khách hàng, điều chưa từng được nghe tới trong ngành phân

phối xe hơi trên thế giới.

Thứ ba và là quan trọng nhất là tạo ra một trải nghiệm dễ chịu để khuyến khích khách hàng bỏ thêm thời gian đến phòng trưng bày và tìm hiểu thêm về OpenRoad.

Những gì chúng tôi thực hiện là một sáng tạo trong thị trường phân phối xe hơi nhằm mục đích hỗ trợ thông tin giúp khách hàng quyết định tại mọi cấp độ kinh doanh. Điểm cuốn hút đặc biệt là ta trưng bày xe ngoài phòng trưng bày vừa như là một cách bán hàng sáng tạo, vừa là cách làm tăng số lượng khách tìm hiểu sản phẩm trên mỗi đơn vị diện tích sàn (Hình 2). Cửa sổ dài và cong giúp khách hàng có góc nhìn đầy đủ hơn về sản phẩm. Thêm vào đó, chúng tôi còn treo “ lời hứa trải nghiệm” ngay cửa ra vào để ngay khi khách hàng bước vào, họ sẽ biết ngay rằng họ chứ không phải là nhân viên bán hàng sẽ là người chủ động và quyết định quá trình mua hàng.

Chúng tôi còn giới thiệu ý tưởng phòng trưng bày ảo, cho phép khách hàng truy cập thông tin về sản phẩm trên mạng để hỗ trợ quá trình ra quyết định (Hình 3). Chúng tôi thiết kế trưng bày theo hướng cung cấp thông tin và kiến thức gần giống như bạn thấy trong trung tâm thông tin hướng dẫn và bảo tàng.



Hình 2. Trưng bày cuốn hút bao gồm một hệ thống trưng bày xe dọc theo cửa sổ giúp khách hàng dễ quan sát và tối đa hoá diện tích sàn trưng bày.



Hình 3. Quầy thông tin trực tuyến giúp khách hàng tra cứu thông tin và hỗ trợ quyết định mua hàng.

Như chúng tôi đã giới thiệu, thiết kế dịch vụ yêu cầu ta nghiên cứu rất nhiều tình huống của nhu cầu khách hàng. Để thực hiện điều này, chúng tôi thiết kế một quầy cà phê và cung cấp thêm rất nhiều tài liệu về xe hơi và một bể bơi rộng với một sân chơi dành cho trẻ em để khách hàng có thể yên tâm tham khảo tài liệu trước khi mua hàng (chúng ta nên nhớ là quyết định mua xe tính về chi phí sẽ chỉ đứng sau quyết định mua nhà). Trong phòng trưng bày chúng tôi đặt ba chiếc xe phía trước những tấm

màn có hình di động và trên nền gạch có độ phản xạ ánh sáng cao để tạo ra cảm giác chuyển động và màu sắc (Hình 4). Cùng với những chiếc xe khác trong phòng trưng bày, ba chiếc xe này sẽ tạo nên điểm nhấn thu hút sự quan tâm của khách hàng, tạo nên hứng thú muốn khám phá, và đưa trải nghiệm thương hiệu OpenRoad đến gần cuộc sống.

Thường là sau khi chiếc xe được mua và thanh toán thì khách hàng mới thật sự biết về phong cách của người bán hàng và nhiều trường hợp thì đây là lúc khách hàng phải có những trải nghiệm tệ nhất. Thiết kế dịch vụ của OpenRoad nhanh chóng đưa điều này vào hệ thống của mình. Thay vì để khách hàng phải đi đến khu vực giao hàng để thực hiện thủ tục thanh toán và nhận xe, họ sẽ ngồi tại khu vực quầy cà phê tiện nghi để thực hiện các thủ tục thanh toán và có nhân viên lái xe đến tận cửa phòng trưng bày.

Kết quả của thiết kế dịch vụ này rất mỹ mãn. Cửa hàng đã tăng doanh số 28% chỉ trong năm đầu tiên thực hiện và trở thành cửa hàng phân phối tốt nhất của Toyota tại Canada trong năm 2006 và là cửa hàng duy nhất tại miền tây Canada nhận giải thưởng của tổng giám đốc Toyota.

Sáng tạo và thiết kế dịch vụ

Rõ nhất là thiết kế dịch vụ sẽ tạo ra nhiều khoảng không dành cho sáng tạo. Khi bạn quan sát toàn bộ hệ thống dịch vụ mới một mong muốn tạo ra thay đổi toàn diện, bạn sẽ có thể quyết định áp dụng công nghệ mới và phương pháp mới một cách thích hợp. Vai trò của thiết kế trở nên độc nhất vì nó mang đến cơ hội cho sự sáng tạo và các cách tiếp cận mới để giải quyết các vấn đề trong kinh doanh. Không giống như tư vấn quản lý, người sẽ giúp công ty tạo ra chiến lược phục vụ mới bằng cách phân tích và tối ưu hoá những gì đã có, thiết kế sẽ giúp doanh nghiệp nhìn thấy các khả năng của tương lai từ quan điểm khách hàng. Trong quá trình thiết kế, ta có thể sáng tạo ra không gian và cơ hội kinh doanh mới.

Như ta đã biết, ý tưởng và thực hành thiết kế dịch vụ không mới. Nhưng ta có thể ứng dụng nó tốt hơn để kết hợp các phương diện của thiết kế và kinh doanh lại với nhau dưới một cùng một khung tư tưởng. Nhà thiết kế thường không ủng hộ quan điểm cho rằng lý do công nghệ và các lý do khác trong hoạt động sẽ cản trở mong muốn phục vụ khách hàng tốt hơn. Tư tưởng thiết kế sẽ hướng ta đến việc tìm tòi liên tục những các sáng tạo để tạo nên một hệ thống mới, thiết kế dịch vụ mới, và nâng cao trải nghiệm của khách hàng, giúp các thương hiệu dịch vụ có thể thành công trên thương trường.

*Nguồn: Chris Bedford và Anson Lee - Karo Group
Biên dịch: Nguyễn Thanh Hồng Ân – DNA Branding*



decode your brand's success

Add: 259 Le van Luong St., Dist.7, HCMC - info@dna.com.vn - www.dna.com.vn

