

PAUL BOAG

LẠI HỒNG VÂN

Dịch giả

LEO DINH

Dịch giả



FOX SHELF

# USER FiRST

NGHỆ THUẬT KIẾN TẠO  
TRẢI NGHIỆM  
NGƯỜI DÙNG  
TRONG MỌI  
TỔ CHỨC

NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC

***Tặng mẹ tôi, vì mẹ bảo tôi nên dành tặng cuốn sách  
này cho bà, mà tôi thì luôn nghe lời mẹ.***

Để đảm bảo việc dịch không bị sai nghĩa,  
cuốn sách sẽ giữ nguyên một số từ tiếng Anh:

*User Experience (UX):*  
Trải nghiệm người dùng.

*User Experience Design:*  
Thiết kế trải nghiệm người dùng.

*Customer Experience (CX):*  
Trải nghiệm khách hàng.

*User Interface (UI):*  
Giao diện người dùng. Có thể ví như bộ mặt  
của sản phẩm.

*Prototype:*  
Bản thiết kế sơ khai, đầu tiên của một ý tưởng  
trước khi được phát triển hoàn thiện.

*Digital:*  
Kỹ thuật số.

## VỀ TÁC GIẢ



Paul Boag là một trong những nhân vật tiên phong trong lĩnh vực xây dựng chiến lược kỹ thuật số và thiết kế trải nghiệm người dùng. Trong suốt 20 năm qua, ông đã làm việc với nhiều tổ chức như Ủy ban Châu Âu, trường đại học Oxford và tổ chức Bác sĩ không Biên giới.

Thông qua công tác tư vấn và đào tạo, ông đã giúp các tổ chức tận dụng công nghệ kỹ thuật số tốt hơn, đáp ứng được nhu cầu của khách hàng trong thời đại kết nối.

Ngoài ra, Paul còn là một nhân vật rất được kính nể trong lĩnh vực digital, tác giả của năm cuốn sách, bao gồm *Digital Adaptation* và *Client Centric Web Design*. Ông cũng viết cho nhiều ấn phẩm chuyên ngành như *Smashing Magazine*, *Sitepoint* và *Net Magazine*.

Cuối cùng, Paul thường xuyên diễn thuyết trên khắp thế giới về lĩnh vực thiết kế trải nghiệm người dùng và công cuộc chuyển đổi kỹ thuật số. Bên cạnh đó, ông cũng là “chủ xị” của podcast chuyên về trải nghiệm người dùng đã dành được nhiều giải thưởng phát trên [boagworld.com](http://boagworld.com)

# LỜI NÓI ĐẦU

Sự thay đổi hay đến từ từ. Bạn thường xuyên có cảm giác như đang liên tục va phải một bức tường vậy. Mặc dù cộng đồng ngày càng sẵn sàng thay đổi và ứng dụng các quy trình thiết kế và chiến lược UX mới, nhưng việc duy trì động lực thay đổi ở từng cá nhân lại gần như là bất khả thi. Không ai phủ nhận chuyện khách hàng quan trọng, và hành trình của họ là điều cốt yếu. Hầu như tất cả mọi người đều đồng ý rằng trải nghiệm người dùng tuyệt vời sẽ mang đến sự thích thú, có thể kết nối khách hàng với một thương hiệu và mang lại nhiều lợi nhuận hơn cho công ty. Tuy nhiên, rất ít người biết cách cải tiến những quy trình có sẵn mà vẫn không làm ảnh hưởng đến thời gian biểu hằng ngày vốn dễ chịu, dễ đoán.

Sự thay đổi này không phải vì thiếu sự quan tâm, kỹ năng hay kinh nghiệm. Nhìn chung, nó diễn ra vì chúng ta hay tưởng tượng rằng, việc tạo nên những thay đổi lớn lao trong các công ty, tổ chức là một quá trình với vô vàn rắc rối và chậm chạp đến sốt ruột, dễ khiến nhiều người nản chí – một hành trình mà chẳng ai thích tự nguyện dẫn thân. Tuy nhiên, để tạo ra những thay đổi lớn lao, bạn không nhất thiết phải nỗ lực quá nhiều; nó đơn giản chỉ là chuyển đi đúng hướng, chậm nhưng chắc.

Tôi mong rằng bạn sẽ thích cuốn sách này và chinh phục được mọi vấn đề dù lớn hay nhỏ trong công ty, tổ chức của mình. Hãy lên đường thôi!

**Vitaly Friedman**

- P6 **1** Thực tế về lĩnh vực thiết kế trải nghiệm người dùng
- P32 **2** Cách thuyết phục người khác tin vào những lợi ích của thiết kế trải nghiệm người dùng
- P54 **3** Tạo ra các nhà truyền giáo về trải nghiệm khách hàng
- P74 **4** Nâng cao tầm quan trọng của khách hàng
- P98 **5** Tìm kiếm sự ủng hộ của cấp quản lý
- P112 **6** Chứng minh tính khả thi của một ý tưởng
- P124 **7** Xây dựng cách làm việc tốt hơn
- P150 **8** Thay đổi văn hóa công ty
- P180 **9** Tâm nhìn của một công ty tập trung vào UX

## CHƯƠNG 1

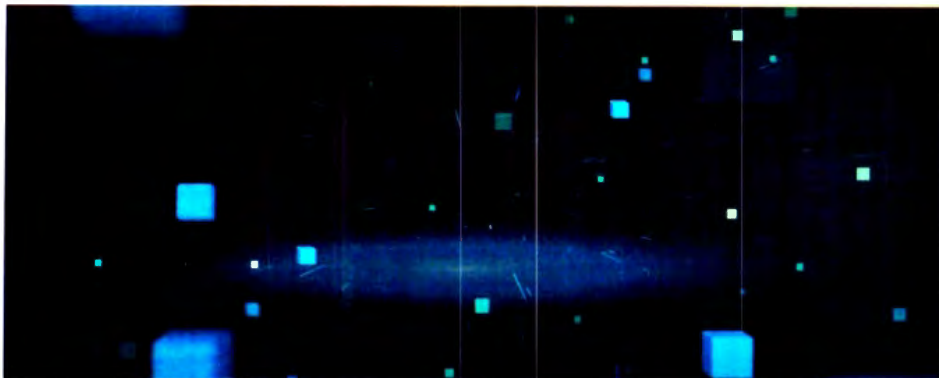
# THỰC TẾ VỀ LĨNH VỰC THIẾT KẾ TRẢI NGHIỆM NGƯỜI DÙNG

Tình dậy đi, Neo. Anh đang ở trong Ma trận.

Những từ ngữ ấy đã xác nhận mỗi nghi ngờ mà Neo luôn cảm thấy bấy lâu nay. Cái cảm giác dai dẳng luôn lẩn khuất trong tâm trí anh. Cái cảm giác rằng có điều gì đó không đúng.

Nếu bạn quan tâm đến những trải nghiệm mà người dùng của mình nhận được, thì có lẽ bạn cũng có chung cảm giác với Neo. Đó là niềm tin rằng theo một cách nào đó, văn hóa của công ty bạn đang bị sai lệch. Rằng văn hóa ấy không phản ánh được thế giới thực mà người dùng của bạn đang sống. Rằng công ty của bạn phải bừng tỉnh và nhận thức được nó đang chìm đắm trong một ảo giác hoang đường.

\*Neo, nhân vật nam chính trong phim The Matrix



Cũng giống Neo, bạn sắp được thám hiểm xem hang cộp sâu đến mức nào.

Cuốn sách này sẽ giúp bạn tạo ra một cuộc cách mạng – một cuộc cách mạng lay động cả đồng nghiệp lẫn ban quản lý của bạn, giúp họ thoát khỏi cơn mê dài. Nhưng muốn vậy, bạn phải theo tôi vào hang cộp. Bạn sẽ phiêu lưu đến thế giới mới đầy lạ lẫm. Một thế giới nơi bạn chắc hẳn không thoải mái chút nào.

Một thế giới của kinh tế học, nghệ thuật quản lý sự thay đổi, quản lý ngôn ngữ doanh nghiệp. Thế giới nơi mà cùng một số vốn bỏ ra nhưng nếu bạn đầu tư vào một công ty chú trọng đến mảng thiết kế thì lợi nhuận thu về sẽ cao hơn 228%<sup>1</sup> so với khi đầu tư vào bất cứ nơi nào khác.

Cũng giống Neo, bạn sẽ phải học hỏi những kỹ năng mới, chiến thắng cả một hệ thống và giúp mọi người “sáng mắt ra”. Nhưng so sánh ần dụn, lên gân lên cốt thế đủ rồi. Chúng ta hãy nhìn vào thực tế nào.



# TRAO QUYỀN CHO KHÁCH HÀNG TRONG THỜI ĐẠI KẾT NỐI

Một buổi sáng thứ Ba nọ, tôi cảm thấy kiệt sức sau khi phải bắt chuyến tàu sớm đến London cho kịp cuộc họp lúc 9 giờ với một công ty tài chính lớn. Lúc đó, tuyên bố sứ mệnh của họ như sau:

**“Thay đổi cảm nhận của khách hàng về bảo hiểm thông qua dịch vụ khách hàng xuất sắc.”**

Nếu có ai cần hiểu rõ tầm quan trọng của trải nghiệm người dùng, thì đó chính là những người này.

Cuộc họp chủ yếu bàn về một ứng dụng trực tuyến mới mà nhóm phụ trách digital của họ đang phát triển cho sản phẩm bảo hiểm mới nhất. Mọi việc bắt đầu suôn sẻ, trưởng nhóm thiết kế trải nghiệm người dùng giới thiệu với chúng tôi về *prototype* mà anh ta xây dựng.

Hãy gọi anh ta là Dan. (Tôi đã thay tên nhân vật trong tất cả mọi ví dụ để bảo vệ người vô tội và tránh rắc rối cho bản thân!)

Dan tầm 35, 36 tuổi, đeo cặp kính dày cộp thường thấy ở mọi *designer*. Bài thuyết trình của anh ta rất xuất sắc, cho thấy sự chuẩn bị kỹ càng. Nhưng đến phần kết, trông Dan giống như thể đang chuẩn bị sẵn tinh thần cho một cuộc tranh cãi sắp nổ ra. Thoạt tiên, tôi không hiểu tại sao lại như vậy. Nói cho cùng, Dan đã thử nghiệm *prototype* với người dùng, còn công ty của anh ta có vẻ đã và đang dồn hết tâm huyết để tạo nên một trải nghiệm người dùng tuyệt hảo.

Xui thay, chỉ vài giây trước khi bài thuyết trình kết thúc, tôi đã hiểu ra nỗi lo sợ của Dan. Janice từ bộ phận Tuân thủ là người đầu tiên lên tiếng: “Chúng tôi cần thêm những thông tin bổ sung khác vào mẫu đơn đăng ký để tuân thủ quy định của chính quyền.” Tôi nhả mặt khi nghĩ đến tác động của việc này đến một người dùng điển hình. Nhưng rắc rối mới chỉ là bắt đầu.

Tiếp theo là những ý kiến của phòng IT về tính bảo mật, của phòng marketing về dữ liệu người dùng, của phòng pháp chế về điều khoản và điều kiện.

Ngay lập tức, *prototype* của Dan tả tơi rơi rụng.

Tệ nhất là Dan không hề phản bác. Thay vào đó, anh ta chỉ ghi chép liên hồi để về thay đổi thiết kế.

Sau cuộc họp, tôi nói chuyện với Dan và hỏi thăm về điều vừa xảy ra. Anh ta thở dài, đẩy kính lên dụi mắt và trả lời. “Chuyện thường ấy mà. Ai cũng nói muốn đem lại trải nghiệm người dùng tuyệt vời. Nhưng họ mãi lo chén cơm của mình đến nỗi quên mất người dùng.” “Sao anh không phản công?” Tôi hỏi. “Nói cho cùng, anh là *UX designer* cơ mà. Không phải việc của anh là bảo vệ trải nghiệm của người dùng à?”

Dan nhìn tôi với ánh mắt dè chừng pha lẫn cam chịu rồi đáp, “Tôi mù tịt những chuyện khác. Tôi là *designer*. Kiểu gì thì cũng không ai nghe tôi nói đâu.”

Sau vài phút trò chuyện ngắn ngủi ấy, mọi chuyện trở nên sáng tỏ. Giờ đây, tôi có thể hiểu tại sao tuyên bố sứ mệnh của họ mãi mãi chỉ là lời nói suông.

Đội *UX Design* của công ty đó hoàn toàn không phải là chuyên gia thiết kế trải nghiệm người dùng. Họ chỉ là *designer* chuyên về giao diện người dùng. Họ dành hết thời gian để xây dựng

giao diện mà thôi. Họ không cho rằng việc giải quyết những vướng mắc lớn nhất, có khả năng gây hại đến trải nghiệm người dùng là chuyện của mình.

Tôi chợt nhớ đến câu nói của Mike Monteiro – *designer* được nhiều người kính nể:

**“Walt Disney tạo ra trải nghiệm người dùng.  
Còn bạn tạo ra giao diện người dùng.”**

Đây không phải lỗi của họ. Vấn đề nằm ở giới hạn mà công ty đó áp đặt lên họ. Giới hạn mà họ không thể phá bỏ để tìm đến tự do. Họ không được phép nhìn vào những trải nghiệm rộng lớn hơn như Walt Disney đã làm. Thậm chí đến tận bây giờ, Walt Disney vẫn rất giỏi trong việc bao quát một trải nghiệm toàn diện, suốt từ chuyến ghé thăm đầu tiên của bạn đến trang web Disneyland cho đến trải nghiệm bạn có được trong khách sạn ở công viên của họ.

Nhưng ngay cả trong trường hợp Dan thoát khỏi những giới hạn này thì cơ cấu và văn hóa của công ty cũng ngăn không cho anh ta đặt người dùng lên trên hết. Mỗi phòng ban đều có mục đích riêng.

Những mục đích hầu như không liên quan đến việc thiết kế một trải nghiệm người dùng tuyệt hảo. Những mục đích bị chi phối bởi mục tiêu của riêng họ và cách ban giám đốc đánh giá hiệu quả mà họ đạt được.

Nếu công ty của Dan định sống sót trong thế giới hiện đại, họ phải thay đổi nhiều thứ. Điều này cũng đúng với công ty bạn. Đã qua rồi cái thời các công ty có thể sống tốt với việc cung cấp trải nghiệm dưới mức tiêu chuẩn, khi mà chỉ cần bơm tiền vào hoạt động quảng cáo là che giấu được một cơ sở lỗi lằm.

Thế giới đã thay đổi, một thế hệ người tiêu dùng mới đã xuất hiện – những người được trao quyền, được kết nối và đặt ra nhiều kỳ vọng cao chưa từng thấy trước đó. Nếu công ty bạn không đáp ứng được những kỳ vọng này, khách hàng sẽ tìm đến chỗ khác. Thực vậy, theo cuốn *Customer Think (Tư duy Khách hàng)*, chỉ sau duy nhất một trải nghiệm tệ hại thôi, 89% khách hàng sẽ một đi không trở lại.

Về bản chất, đó chính là mục đích của việc thiết kế trải nghiệm người dùng. Vấn đề không phải là thiết kế ra những giao diện đẹp để hay xây dựng nên những thương hiệu cuốn hút. Thiết kế trải nghiệm người dùng nhằm phục vụ

người tiêu dùng tốt hơn trong thời đại kết nối ngày nay. Nó là chuyện nhận ra sức mạnh mà họ đang sử dụng và đảm bảo rằng bạn đem lại cho họ những trải nghiệm xuất sắc. Nó là chuyện phục vụ chứ không phải bán hàng. Và để làm được điều đó, các công ty cần định nghĩa lại mối quan hệ giữa mình và khách hàng.

---

## ĐỊNH NGHĨA LẠI MỐI QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

Người nào quen tôi hẳn đều biết tôi hay than vãn về chuyện ngủ ngáy. Tôi cảm thấy như lúc nào cũng phải vật lộn để ngủ đủ giấc. Tôi đã thử mọi cách có thể, từ nghe nhạc cho đến dùng thuốc. Đường như tất cả đều vô ích.

Nhưng có một thứ ít ra cũng giúp tôi thư giãn được đôi chút. Đó là ứng dụng thiền định Pzizz.<sup>2</sup> Một sự kết hợp giữa âm nhạc dịu êm, các bài giáo án thiền và nhạc đơn âm (*ischronic tones*) để đưa bạn chìm dần vào giấc ngủ. Nó không hoàn hảo, nhưng nó có tác dụng hơn rất

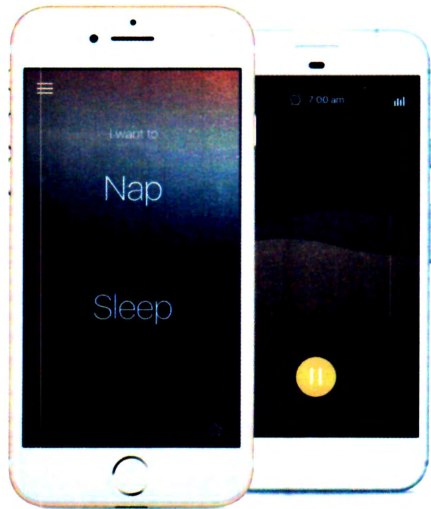
nhiều so với bất cứ cách nào tôi đã thử từ trước đến nay.

Pzizz sở hữu một lượng *fan* vô cùng tâm huyết, trong đó có tôi. Thật không may, nhiều năm về trước, họ đã bán ứng dụng đi, rồi chủ mới khai tử nó. Nhưng gần đây, những người sáng tạo ban đầu của ứng dụng đã mua lại nó và bắt đầu lại từ con số 0.

Không có những khoản ngân sách quảng cáo khổng lồ như một số ứng dụng trên thị trường hiện nay, họ lựa chọn một phương pháp hoàn toàn khác. Họ cố gắng xây dựng lại mối quan hệ thân thiết với lượng *fan* cốt lõi trước kia, những người đã gắn bó với họ từ những ngày đầu. Họ cấp cho nhóm người dùng này quyền truy cập trước vào ứng dụng mới, trưng cầu ý kiến về mọi

Pzizz đang hợp tác với người dùng để cải tiến sản phẩm.

pzizz  
Sleep at the push  
of a button



vấn đề, từ thiết kế *logo* mới đến giọng nói sẽ sử dụng trong giáo án thiền định.

Xét theo những gì tôi được nghe từ chính Rockwell Shah – người đứng sau Pzizz, thì chiến lược trên đã chứng tỏ sự đúng đắn của họ. Không chỉ khiến các *fan* cốt lõi một lần nữa phải đứng ngồi không yên vì ứng dụng, nó còn góp phần cải tiến ứng dụng một cách hiệu quả. Quan trọng hơn nữa, vì chúng tôi đang đóng góp cho hướng đi của Pzizz trong tương lai nên chúng tôi có cảm giác như mình cũng sở hữu nó. Điều đó khiến chúng tôi hào hứng giới thiệu ứng dụng với bạn bè hơn rất nhiều. Mà đây, tôi đang viết về nó còn gì!

Pzizz là một ví dụ về một thể hệ công ty mới biết bắt tay với khách hàng để định hình các sản phẩm và dịch vụ.

Xu hướng lôi kéo sự tham gia của khách hàng không chỉ dừng lại ở các *start-up* và công ty phát triển ứng dụng tại Silicon Valley. Andrew Welch – Tổng giám đốc của Y&R cho biết, hơn 50% các công ty trong danh sách Fortune 500<sup>3</sup> đã đưa hoạt động **đồng kiến tạo** trở thành một phần không thể thiếu của chiến lược đổi mới. Thậm chí, phương pháp này cũng được áp dụng trong ngành xây dựng. Hestatt và Von Hippel đã cùng khách hàng của

minh tổ chức một *workshop* dài 3 ngày. Tại đây, họ nghĩ ra một *concept* mới với chi phí chỉ bằng một nửa so với phương pháp truyền thống. Tuyệt hơn cả, họ chỉ mất 9 tháng để triển khai phương pháp mới, so với mức thông thường là 16 tháng.

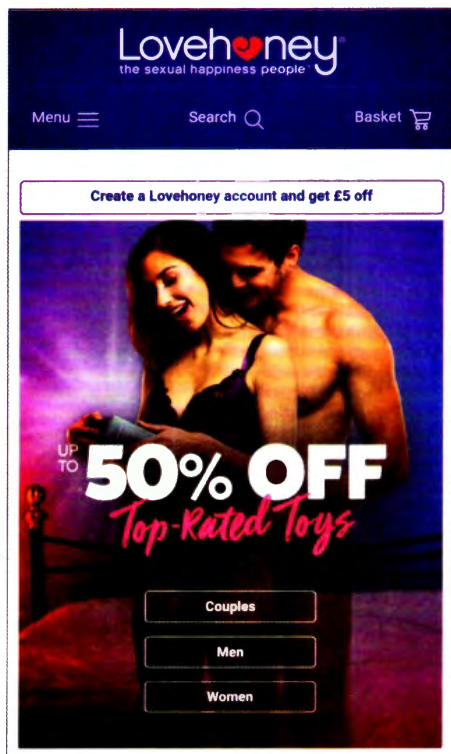
Khi nhiều công ty nói về sự gắn kết, họ thường nói về việc thúc đẩy hành động của người dùng. Nhưng sự gắn kết đích thực còn sâu xa hơn thế nhiều. Sự gắn kết đích thực chỉ có được khi bạn lắng nghe người dùng và cho phép họ định hình lại những trải nghiệm mà bạn cung cấp ở một mức độ cơ bản.

## THẤU HIỂU VÀ ĐÁP ỨNG NHU CẦU CỦA NGƯỜI DÙNG

Lovehoney bán đồ chơi tình dục. Vốn dĩ, thị trường này chịu tiếng tăm không mấy hay ho, một phần do nó bán hàng nhờ vào hình ảnh kích thích.

Lovehoney áp dụng một phương pháp hoàn toàn khác. Thay vì chỉ nhắm đến những người có lịch sử mua đồ chơi tình dục, công ty quyết định theo đuổi thị trường đại chúng: những người xem đời sống tình dục của mình là một vấn đề mang tính riêng tư hơn; những người không thoải mái với các cách *marketing* và xây dựng thương hiệu truyền thống.

Lovehoney không nhờ đến những hình ảnh khiêu khích, mà tái định vị mình là “những người hạnh phúc trong đời sống tình dục”.



Lovehoney đột phá và thống trị thị trường đồ chơi tình dục nhờ dịch vụ chăm sóc khách hàng xuất sắc.

Tuy nhiên, công ty không chỉ dừng lại ở việc xây dựng một thương hiệu để tiếp cận hơn. Họ cũng thay đổi toàn bộ trải nghiệm khách hàng. Họ xem xét hành trình khách hàng từ A đến Z và thay đổi

các sản phẩm, dịch vụ mình cung cấp để cải thiện trải nghiệm đó.

Ví dụ như quyền riêng tư. Lovehoney hiểu rằng, khách hàng của công ty không muốn cả thế giới biết rằng mình đã mua một món đồ chơi tình dục. Vậy nên, họ thay đổi nội dung đơn hàng thể hiện trên thông báo giao dịch của thẻ tín dụng. Họ cũng thay đổi cách đóng gói và giao hàng. Gói hàng được dán thêm băng keo để đảm bảo không ai biết bên trong có gì, đồng thời không có dấu hiệu nào của nơi bán.

Chưa hết, Lovehoney cũng biết rằng nhiều người có tâm lý không chắc chắn khi mua hàng lần đầu tiên. Họ không chắc sản phẩm đó có phù hợp với mình không. Chính vì vậy, công ty quyết định chơi đẹp bằng việc áp dụng chính sách trả hàng vô điều kiện trong vòng 365 ngày. Bạn có thể mua một sản phẩm và trả lại nó trong vòng một năm mà không cần lý do. Thậm chí, bạn còn được trả lại một sản phẩm đã dùng! Sự tập trung không biết mệt mỏi vào việc cung cấp trải nghiệm người dùng tốt nhất đã đưa Lovehoney trở thành nhà bán lẻ đồ chơi tình dục lớn nhất ở Vương quốc Anh.<sup>4</sup>

Việc này cũng cho phép họ đẩy mạnh kinh doanh sang các thị trường nước ngoài,<sup>5</sup> tạo điều kiện để họ thực

<sup>4</sup> <http://smashed.by/ux4>

<sup>5</sup> <http://smashed.by/ux5>

hiện một chiến lược PR lớn chưa từng có, bao gồm cả series phim tài liệu truyền hình dành riêng cho bộ phận dịch vụ khách hàng của Lovehoney.

Có thể bạn đang nghĩ rằng thật kỳ quặc, bất thường khi viết về một công ty đồ chơi tình dục trong một cuốn sách như thế này. Bạn khó có thể đem nghiên cứu tình huống này đi trình bày với sếp. Nhưng tôi chọn nó là có lý do. Lovehoney bán một sản phẩm nhạy cảm trong thị trường có rất nhiều rào cản. Thế nhưng, bằng việc dựa vào nhu cầu của khách hàng để thiết kế lại dịch vụ, họ đã tái định nghĩa và thống trị thị trường. Chính trải nghiệm người dùng mà Lovehoney tạo ra đã khiến họ khác biệt.

Lovehoney không phải là công ty duy nhất cung cấp trải nghiệm mua sắm xóa tan “nỗi lo sợ”. Trong nhiều năm, các nhà bán lẻ khẳng định rằng không thể bán giày *online* được. Họ tin là khách hàng cực kỳ lo ngại chuyện giày không vừa chân. Thế nhưng, Zappos đã chứng minh định kiến này sai lầm bằng cách áp dụng chính sách trả hàng vô điều kiện trong vòng 365 ngày giống hệt như Lovehoney. Chính sách này đã khiến khách yên tâm mua hàng hơn. Tất nhiên, có vài người lạm dụng nó.

Nhưng nhìn chung, doanh thu tăng cao hơn phần thất thoát.

---

## PHÁ BỎ NHỮNG “ỐC ĐÀO” ĐỂ CÙNG HỢP TÁC

Thật không may, chỉ cần một bộ phận trong công ty đi chệch hướng cũng đủ kéo cả công ty xuống hố sâu. Công việc kiến tạo trải nghiệm khách hàng tuyệt vời không phải là trách nhiệm của riêng ai. Chúng ta thường nói về các *UX Designer* như thể chỉ có người này chịu trách nhiệm cho công việc ấy. Thế nhưng, thật sự thì việc xây dựng một trải nghiệm khách hàng hoàn hảo chỉ có thể thực hiện được nếu toàn thể công ty hợp tác cùng nhau.

Hãy dành ra một phút để nghĩ về tất cả những người có ảnh hưởng đến trải nghiệm ở Lovehoney. Ngay lập tức chúng ta sẽ nghĩ đến những nhân sự ở mảng *digital*: *designer*, lập trình viên, *copywriter*, nhân viên *marketing*, nhân viên phân tích dữ liệu,...

Nhưng ngay cả khi trải nghiệm diễn ra trên *internet* thì vẫn có nhiều nhân sự không thuộc mảng kỹ thuật số phải có trách nhiệm tạo nên một trải nghiệm tuyệt vời. Đó là các cấp quản lý, bộ phận hỗ trợ khách hàng, bộ phận tài chính, bộ phận kho bãi, bộ phận tuân thủ. Danh sách này có thể còn dài hơn nữa. Mỗi người cần nghĩ xem công việc mình đang làm tác động như thế nào đến khách hàng nếu công ty muốn tạo nên một trải nghiệm xuất sắc.

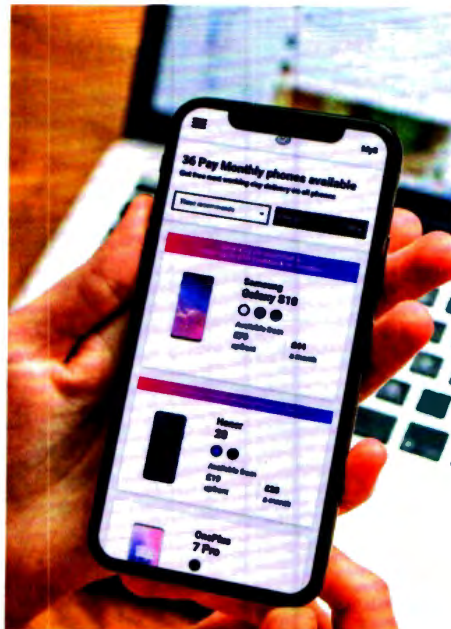
Tuy nhiên, cơ cấu tổ chức mà các công ty đang áp dụng có thể cản trở lối tư duy hợp tác cùng phát triển này. Hãy xem xét một trải nghiệm mà gần đây tôi có với nhà cung cấp mạng di động của mình.

## ĐÀM BẢO SỰ GIAO TIẾP GIỮA CÁC **SILOS**\*

Tôi mua một cái iPad mới có tính năng kết nối với mạng viễn thông. Thật không may, tôi không thể dùng *hotspot*\* để chia sẻ kết nối này với các thiết bị khác.

Tôi lên *website* của nhà cung cấp dịch vụ di động, vất vả mò mẫm trong mớ hồ lớn thông tin. Cuối cùng, tôi bỏ cuộc, không tài nào tìm thấy trường hợp tương tự

vấn đề của mình. Cực chẳng đã, tôi gọi đến đường dây hỗ trợ, để rồi lại phải chờ hơn 30 phút mới nói chuyện được với một nhân viên bán hàng.



Trang web nhà cung cấp mạng di động tôi đăng ký quan tâm đến chuyện bán được hàng cho tôi hơn là giải đáp vấn đề tôi gặp phải.

Cuối cùng, tôi liên hệ được với một người ở đó, nhưng họ cũng vô dụng không kém. Tôi cảm tưởng như thông tin mà họ tiếp cận được chẳng khá hơn gì so với khi tôi lên thẳng *website* của công ty. Kết thúc cuộc gọi, họ đề nghị tôi đi nói chuyện với Apple.

(\*) *Hotspot* là một công nghệ được tích hợp trên điện thoại giúp ta có thể sử dụng mạng 3G trên chiếc điện thoại đó để phát ra sóng *wifi* cho các thiết bị khác sử dụng.

(\*) *Silo*, trong một doanh nghiệp, *Silo* ám chỉ các bộ phận khác nhau làm việc độc lập, riêng lẻ và không chia sẻ thông tin với những người khác trong cùng một công ty. Chúng tôi sẽ tạm dịch là "ốc đảo"



Trải nghiệm trái ngược khi nói chuyện với Apple khiến tôi choáng ngợp. Họ nhanh chóng trả lời điện thoại của tôi và ngay lập tức đề nghị thay chiếc iPad tôi đang dùng. Điều đó nói lên rằng, họ không tin vấn đề nằm ở chiếc iPad và tôi có xu hướng đồng tình với họ.

Không chắc phải làm gì, tôi đành làm cái việc mà rất nhiều khách hàng hay làm: la làng trên Twitter. Ngay tức khắc, tôi nhận được phản hồi từ bộ phận phụ trách truyền thông xã hội của nhà cung cấp dịch vụ di động nói trên. Không chỉ phản ứng rất nhanh, họ cũng ngay lập tức đưa ra câu trả lời cho vấn đề của tôi và có thể khắc phục nó trong vài phút.

Tôi có hài lòng không? Không hề!!! Tôi tức giận và chán nản. Tôi phải lãng phí cả đồng thời gian lẫn mồ hôi khắp *website* trong khi họ đã có sẵn câu trả lời!

Vấn đề ở đây là sự thiếu hợp tác và trao đổi thông tin giữa các “ốc đảo” mang tên phòng ban, bộ phận. Bộ phận truyền thông xã hội của công ty kia đã không chia sẻ giải pháp với trung tâm hỗ trợ khách hàng hay nhóm phụ trách *website*.

Có vẻ tâm lý cô lập này tồn tại rộng khắp ở gần như tất cả các lĩnh vực. Đồng thời,

nó càng lúc càng nguy hiểm hơn, vì việc tạo nên một trải nghiệm khách hàng có sự tham gia của nhiều bộ phận giờ đây rất quan trọng.

Trong cuốn sách *Politics and Turf Wars (Chính trị và những cuộc chiến địa bàn)*, tác giả Patrick Lencioni viết:

**“Các ốc đảo phòng ban – và những cuộc chiến “địa bàn” mà chúng gây ra – đang tàn phá các công ty, tổ chức. Chúng làm lãng phí nguồn lực, triệt tiêu năng suất và gây tổn hại đến quá trình hoàn thành mục tiêu đề ra.”**

Đây là “chuyện thường ngày ở huyện”. Các trường đại học là một ví dụ điển hình. Các ngành học bị cô lập đến nỗi chúng cạnh tranh lẫn nhau để giành giật sinh viên nhiều triển vọng. Tôi đã thấy hiện trạng này dẫn đến kết cục là những sinh viên ấy không biết chọn ngành gì và quyết định học trường khác luôn.

Tôi đã gặp nhiều trường hợp trong đó các dịch vụ kỹ thuật số chỉ tiêu vượt

xa ngân sách cho phép vì phòng IT và phòng *marketing* không thể làm việc cùng nhau. Tôi đã thấy các phòng ban giẫm chân lên nhau vì không trao đổi thông tin với nhau. Tất cả đều nghiêm trọng đến mức chúng dần hủy hoại công ty về cả tài chính lẫn tiếng tăm.

Theo một cách nào đó thì chuyện này cũng chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Một công ty có cơ cấu phòng ban rõ ràng sẽ dễ quản lý hơn nhiều. Mỗi nhóm có mục tiêu riêng và trách nhiệm riêng. Mỗi người đều biết vị trí của họ ở đâu, công việc của họ là gì.

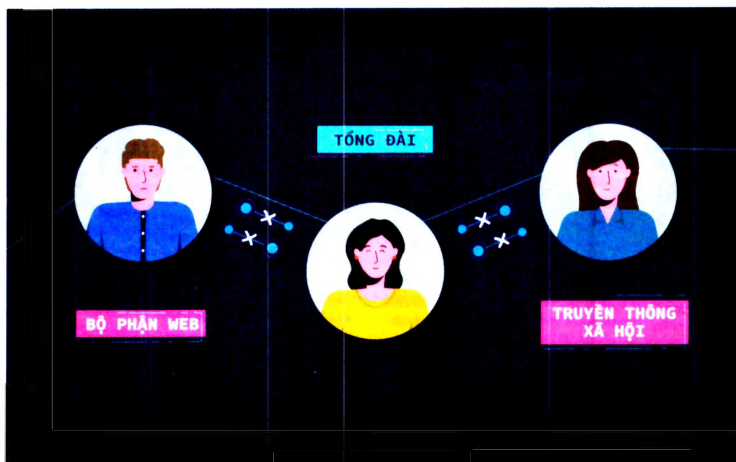
Như câu chuyện iPad của tôi cho thấy, trải nghiệm khách hàng trải dài qua

nhiều phòng ban. Trong một hành trình điển hình, khách hàng sẽ tương tác với các bộ phận: *marketing*, bán hàng, tài chính, giao nhận và hỗ trợ khách hàng. Bộ phận cung ứng, IT, pháp lý, tuân thủ và nhiều phòng ban khác cũng ảnh hưởng đến trải nghiệm này. Trên thực tế, tôi thấy bộ phận nào trong tổ chức đều có tác động lên trải nghiệm khách hàng nhận được.

## CÁCH KHỞI ĐỘNG QUÁ TRÌNH HỢP TÁC GIỮA CÁC “ỐC ĐÀO”

Ở phần sau của cuốn sách này, chúng ta sẽ tìm hiểu những phương thức hợp tác giữa các “ốc đảo”, còn bây giờ, tôi muốn

Khi các “ốc đảo” phòng ban không thể nói chuyện với nhau, kết quả là người dùng hứng chịu một trải nghiệm tồi tệ.



làm rõ nhu cầu cần phải triển khai hình thức hợp tác này và khuyến khích bạn bắt đầu tương tác với các nhóm khác.

Hãy bắt đầu bằng việc hiểu rõ những phòng ban này làm gì và họ quan tâm đến vấn đề gì. Hãy bỏ thời gian “thăm dò” đồng nghiệp ở những phòng ban khác nhau. Hãy dành ra một ngày ở cùng họ khi họ làm việc của mình và đặt câu hỏi càng nhiều càng tốt.

Nếu bạn không có thời gian, hãy thu xếp gặp gỡ từng phòng ban và nghe họ nói về công việc họ đang làm. Thường thì ai cũng thích người khác tỏ ra quan tâm đến công việc của mình, vì vậy đó là cơ hội tuyệt vời để xây dựng mối quan hệ. Đến thời điểm bạn cần nâng tầm quan trọng của người dùng với các phòng ban trong công ty, thì những mối quan hệ ấy sẽ trở nên vô giá.

Đây có thể là bước đầu tiên bạn đặt chân ra khỏi vùng an toàn của mình. Có thể bạn thấy khó nói chuyện với người khác. Nếu vậy, tôi có hai lời khuyên dành cho bạn.

Một là, bạn không cần gặp sếp lớn của các phòng ban khác. Hãy chọn lựa và làm thân với những người cùng cấp bậc với mình. Bạn sẽ thấy đỡ sợ hơn nhiều, và thái độ quan tâm của bạn

cũng sẽ được những người này đánh giá cao hơn.

Thứ hai, sự chuẩn bị chu đáo sẽ rất hữu ích. Nếu bạn có sẵn một danh sách câu hỏi rồi thì những cuộc gặp đó sẽ suôn sẻ và bớt ngượng nghịu hơn rất nhiều. Những câu hỏi như:

- *Anh có thể mô tả công việc mình làm mà không cần nhắc đến chức vụ không?*
- *Còn phòng ban của anh thì sao? Trách nhiệm của phòng ban này là gì?*
- *Một ngày bình thường của anh sẽ như thế nào?*
- *Trong công việc, vấn đề gì khiến anh đau đầu hơn cả?*
- *Điều gì khiến anh yêu công việc của mình nhất?*
- *Anh tiếp xúc với khách hàng như thế nào (nếu có)?*
- *Có cách gì để tôi giúp anh hoàn thành công việc của mình tốt hơn không?*

Bạn không nhất thiết phải bám vào những câu hỏi trên. Ở bước này, mục đích đơn giản là bắt chuyện với các phòng ban khác, vì thế chuyện bạn hỏi cái gì không quan trọng lắm. Chính việc bạn tiếp xúc với các đồng nghiệp mới quan trọng.

Một khi bạn đã bắt chuyện thành công, hãy cố gắng giữ liên lạc với những người mình đã gặp. Cách hiệu quả nhất để làm việc này là hỏi xin ý kiến của họ. Ví dụ, nếu bạn đang xây dựng quy trình thanh toán cho một *website*, hãy gọi điện cho đồng nghiệp mà bạn quen ở bộ phận tài chính. Nếu bạn đang nghiên cứu những thắc mắc, câu hỏi mà công ty bạn thường xuyên nhận được, hãy chắc chắn là bạn có trao đổi với đồng nghiệp đã gặp ở bộ phận hỗ trợ khách hàng.

Bằng cách xây dựng những mối quan hệ thường xuyên như vậy, bạn sẽ dần dần xóa nhòa được khoảng cách giữa các “ốc đảo”, những khoảng cách rất dễ khiến người dùng bị “lọt hố”. Mặc dù bước khởi đầu này khiêm tốn thôi, nhưng nó vẫn là một sự khởi đầu.

---

## TẬP TRUNG VÀO NHỮNG KHOẢNG CÁCH

Sự cố mà tôi gặp phải với nhà cung cấp mạng di động cho thấy một điều rằng, trải nghiệm của người dùng không phải

là quá trình tương tác chỉ liên quan đến một cá nhân và chỉ diễn ra một lần: nó liên quan đến hàng loạt các điểm tiếp xúc giữa khách hàng với công ty của bạn. Ví dụ, chỉ trong vài tiếng đồng hồ, tôi đã tương tác với *website*, nhân viên hỗ trợ khách hàng và phương tiện truyền thông xã hội.

Số lượng điểm tiếp xúc mà trung bình một công ty có đang không ngừng tăng lên. Từ các ứng dụng di động cho đến những kênh giao tiếp xã hội mới, mọi thứ ngày càng phức tạp hơn và tiềm ẩn nhiều nguy cơ xảy ra sai sót hơn bao giờ hết.

Người dùng tương tác với các phòng ban khác nhau, sử dụng các kênh khác nhau, trên các thiết bị khác nhau. Với sự phức tạp này gắn liền với rủi ro người dùng sẽ bị “lọt hố”. Tôi đã lọt vào cái hố mà cơ cấu tổ chức tạo ra, khi các phòng ban của nhà cung cấp mạng di động không giao tiếp được với nhau. Nhưng kể cả không lọt phải cái hố này thì rất có thể tôi cũng lọt phải cái hố khác khi sử dụng các kênh hoặc thiết bị khác. Ví dụ như khi sử dụng điện thoại, đã bao nhiêu lần bạn vào một *website* trên thiết bị di động nhưng rồi trải nghiệm trên đó quá bất tiện đến nỗi bạn phải chuyển sang máy tính cho xong? Sự chuyển tiếp này hiếm khi nào liền mạch. Thường thì



Việc chuyển từ thiết bị này qua thiết bị khác thường xuyên diễn ra, nhất là khi hoạt động tương tác trở nên khó khăn trên một thiết bị di động.

bạn sẽ phải thực hiện lại toàn bộ quá trình từ đầu. Những khoảnh khắc như thế là một mối nguy hiểm thực sự, bạn có thể vượt mất người dùng vì họ thấy đến chỗ khác sẽ dễ dàng hơn. Và vấn đề này sẽ chỉ tăng chứ không giảm khi các thiết bị di động sinh sôi nảy nở.

Thế nhưng, người dùng không chỉ có nguy cơ lọt xuống cái hố ngăn cách giữa các thiết bị. Họ cũng có thể bị lạc lối khi chuyển tiếp giữa các kênh. Một người dùng có thể bắt đầu tương tác với bạn thông qua phương tiện truyền thông

xã hội trước khi chuyển sang *website* hoặc ứng dụng di động.

Một lần nữa, đây là một mối nguy hiểm, một khoảnh khắc mà chúng ta có thể khiến người dùng đó thất vọng mà bỏ đi. Điều đó có thể xảy ra khi *website* mà bạn được cung cấp bởi một nhân viên phụ trách truyền thông xã hội không giải đáp được vấn đề mà bạn đang gặp phải; hoặc khi *website* khuyến khích bạn theo dõi một tài khoản Twitter nào đó để cập nhật các mẹo hay và thủ thuật hữu ích, nhưng hóa ra tài khoản này chỉ

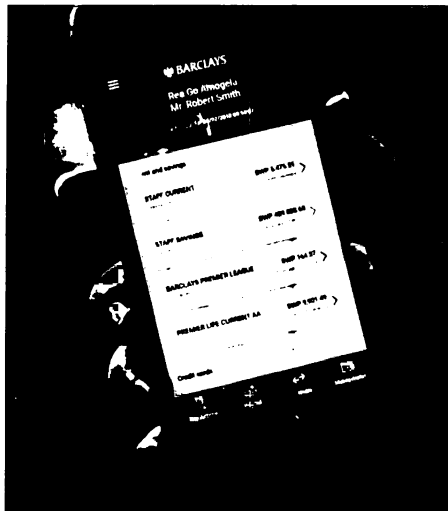
đăng tài hằng hà sa số những thông cáo báo chí vô nghĩa.

Điểm mấu chốt ở đây là bạn cần hiểu rằng, trải nghiệm khách hàng là một hành trình. Chúng ta phải giúp người dùng chuyển tiếp một cách suôn sẻ trong suốt hành trình đó, đảm bảo tiếp tục tiến về phía trước.

## THIẾT KẾ NHỮNG CHUYỂN TIẾP LIÊN MẠCH

Lĩnh vực ngân hàng thì sao? Kịch bản điển hình là bạn đăng nhập vào tài khoản ngân hàng của mình trên thiết bị di động để xem bảng sao kê. Trong khi duyệt qua lịch sử giao dịch, bạn phát hiện ra một giao dịch lạ hoắc. Bạn cần được trợ giúp để xác định xem giao dịch đó có hợp pháp hay không, vì vậy bạn nhấc điện thoại và gọi đến ngân hàng.

Khi nhân viên tổng đài bắt máy, họ phải xác thực danh tính của bạn rồi mới có thể trả lời câu hỏi bạn đưa ra. Nhưng tại sao phải làm vậy? Bạn vừa mới xác thực danh tính khi đăng nhập vào ứng dụng ngân hàng di động còn gì? Tại sao bạn phải xác thực thêm lần nữa? Vấn đề là hai hệ thống không giao tiếp với nhau.



Ngân hàng Barclays ở Anh rất thành công trong việc giúp người dùng chuyển tiếp giữa các kênh.

Ngân hàng Barclays tại Anh đã giải quyết được vấn đề này. Họ thiết kế nên một quá trình chuyển tiếp liền mạch giữa ứng dụng di động với công tác hỗ trợ khách hàng trên điện thoại. Sau khi đăng nhập vào ứng dụng, bạn sẽ tìm thấy nút “Call us”. Chỉ cần bấm nút này, ứng dụng sẽ gọi ngân hàng bằng điện thoại di động của bạn, nhưng bạn không cần tự xác thực danh tính bản thân nữa, ứng dụng sẽ chuyển dữ liệu của bạn qua tổng đài.

Có thể chi tiết này nhỏ nhặt thôi, nhưng một khi đã trải nghiệm nó, bạn sẽ thấy dường như nó vượt trội hẳn so với tất cả các ứng dụng ngân hàng khác.

Sự chú tâm đến trải nghiệm người dùng và những “hố sâu” trong hành trình đã làm cho Barclays trở nên khác biệt với các đối thủ.

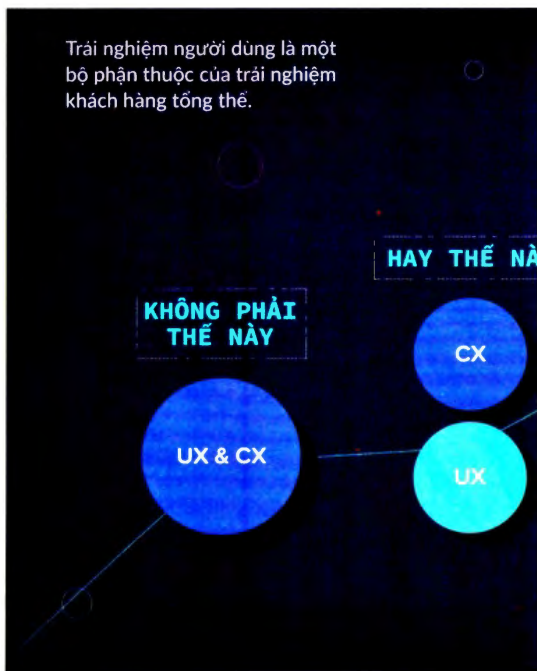
Ngân hàng này hiểu rõ mối quan hệ giữa trải nghiệm trực tuyến (Online) và trải nghiệm ngoại tuyến (Offline), hiểu rõ việc khách hàng đang sử dụng một điểm tiếp xúc kỹ thuật số rồi chuyển sang một điểm tiếp xúc truyền thống (chẳng hạn như đường dây hỗ trợ khách hàng). Đây chính là lúc chúng ta thấy được tầm quan trọng của việc hiểu rõ mối quan hệ giữa khách hàng và người dùng.

## MỖI NGƯỜI DÙNG LÀ MỘT KHÁCH HÀNG TRONG THỜI ĐẠI KẾT NỐI

Thiết kế trải nghiệm người dùng (UX Design) là một bộ phận thuộc thiết kế trải nghiệm khách hàng (CX). Người dùng là những khách hàng đang kết nối

với bạn thông qua các kênh kỹ thuật số. Vì vậy, thiết kế trải nghiệm người dùng tập trung vào trải nghiệm mà khách hàng có được khi sử dụng những kênh kỹ thuật số đó.

Sự khác nhau giữa hai công việc này không phải lúc nào cũng rõ ràng như đen và trắng. Ranh giới giữa chúng ngày càng mờ nhạt dần. Người tiêu dùng sử dụng dịch vụ kỹ thuật số tại cửa hàng. Các dịch vụ kỹ thuật số đang ngày càng dựa vào những yếu tố khác như hệ thống offline để mang đến trải nghiệm

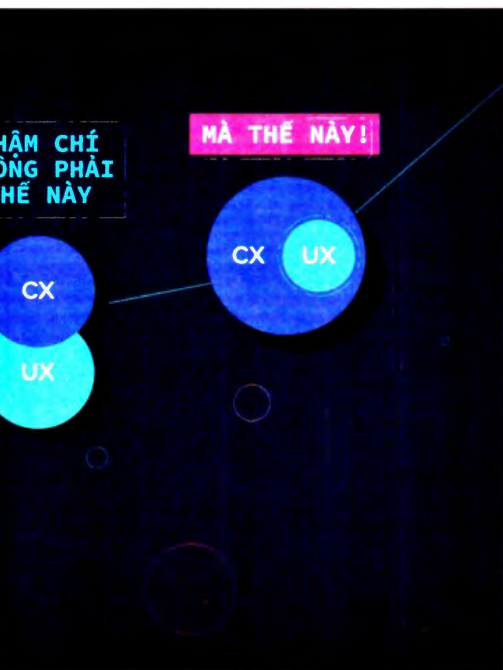




online tốt hơn. Vấn đề ở đây là, chúng ta thường nói rất nhiều về người dùng và rất ít về khách hàng. Chính điều này góp phần khiến đồng nghiệp của chúng ta không quan tâm. Nếu chỉ nói về người dùng, chúng ta đang đóng khung cuộc trò chuyện trong chủ đề kỹ thuật số. Mà kỹ thuật số lại là chủ đề nằm ngoài vùng an toàn của nhiều người. Hơn nữa, thông thường, trong suy nghĩ của các đồng nghiệp, chân dung người dùng không được rõ nét bằng chân dung khách hàng.

Nói tóm lại, khi giao tiếp, chúng ta cần cẩn thận khi lựa chọn thuật ngữ. Sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu bạn thu hút sự quan tâm của đồng nghiệp đối với việc cải thiện trải nghiệm của khách hàng, thay vì trải nghiệm của người dùng.

Ngoài ra, nếu muốn cải thiện trải nghiệm người dùng, chúng ta cần xem xét đến bối cảnh. Điều đó có nghĩa là, chúng ta cần suy nghĩ về toàn bộ hành trình của khách hàng, chứ không riêng gì những phần liên quan đến kỹ thuật số.



## THIẾT KẾ CHO CẢ HÀNH TRÌNH

Điều quan trọng là khuyến khích đồng nghiệp và các cấp quản lý nghĩ về hành trình của khách hàng. Nếu không nhìn từ góc độ này, họ sẽ không nhìn thấy những vấn đề về cơ cấu, văn hóa và chính sách. Việc giúp đồng nghiệp xem xét hành trình của người dùng là một trong những chủ đề chính của cuốn sách này. Để mọi người bắt đầu thay đổi nhận thức, bạn hãy sử dụng bản đồ hành trình khách hàng.



## XÂY DỰNG BẢN ĐỒ HÀNH TRÌNH KHÁCH HÀNG (CUSTOMER JOURNEY MAP)

Bản đồ hành trình khách hàng là một cách trực quan để bạn giới thiệu với công ty về hành trình của người dùng. Chúng ta có thể chia hành trình này thành các giai đoạn khác nhau mà người dùng có thể trải qua. Ví dụ, khi mua một chiếc xe mới, hành trình khách hàng điển hình có thể là:

- **Phát hiện.** Đây là thời điểm người dùng nhận ra họ muốn hoặc cần mua một chiếc xe mới.
- **Nghiên cứu.** Đây là khi người dùng bắt đầu khám phá các lựa chọn của mình. Họ muốn mua loại xe nào và có những lựa chọn nào để mua nó?
- **Mua hàng.** Người dùng quyết định mua hàng. Ở giai đoạn này, sự tương tác đóng vai trò then chốt.
- **Sau khi mua hàng.** Sau khi hoàn tất việc mua hàng, người dùng vẫn sẽ tiếp tục tương tác với đại lý. Họ sẽ cần các dịch vụ đi kèm cho chiếc xe cũng như sự hỗ trợ khi cần thiết.

Việc chia hay gọi tên các giai đoạn như thế nào tùy thuộc vào công ty của bạn. Khi đã làm rõ những giai đoạn này, bạn có thể bắt đầu cho các đồng nghiệp thấy rằng, trải nghiệm của người dùng thay đổi theo thời gian.

Với mỗi giai đoạn, bạn có thể khám phá trải nghiệm của người dùng tại một thời điểm cụ thể nào đó dựa vào những thông tin sau trên bản đồ hành trình khách hàng:

- **Nhiệm vụ.** Người dùng đang cố gắng làm gì?
- **Câu hỏi.** Người dùng muốn biết điều gì?
- **Cảm xúc.** Người dùng cảm thấy như thế nào về trải nghiệm đó?
- **Điểm tiếp xúc.** Người dùng tương tác với những bộ phận nào trong công ty?
- **Điểm yếu.** Những khu vực nào trong công ty khiến cho người dùng không hài lòng?

Toàn bộ những thông tin trên đều quan trọng, nhưng hai thông tin cuối cùng đặc biệt hữu ích trong việc gợi sự quan tâm của đồng nghiệp khi bạn nói chuyện với họ. Chúng cũng hữu ích cho việc xác định những “hố sâu” trong trải nghiệm, những khoảnh khắc mà bạn khiến người dùng thất vọng.

Quan trọng hơn cả, bản đồ hành trình khách hàng có thể là một công cụ vô giá để bạn thuyết phục đồng nghiệp cân nhắc đến nhu cầu của người dùng khi họ thực hiện công việc hàng ngày của mình. Nhưng đấy là trong kịch bản lý tưởng. Trên thực tế, nhiều khả năng

bạn dành hàng tuần để lập ra một bản đồ hành trình khách hàng để rồi nó bị chôn vùi trong ngăn kéo của các đồng nghiệp khác. Vậy thì làm thế nào bạn có thể chắc chắn rằng bản đồ hành trình khách hàng của mình khiến mọi người phải suy nghĩ?

## **TỔ CHỨC MỘT WORKSHOP XÂY DỰNG BẢN ĐỒ HÀNH TRÌNH KHÁCH HÀNG**

Việc đầu tiên cần làm là để đồng nghiệp tham gia vào quá trình bằng cách tổ chức một *workshop* xây dựng bản đồ hành trình khách hàng. Đây là một cơ hội cho bạn tập hợp các đồng nghiệp từ khắp công ty lại với nhau để cùng thảo luận về những nhu cầu của người dùng. Chính quá trình lập bản đồ sẽ bắt đầu thay đổi thái độ của họ.

Có hai kiểu người mà bạn nên mời đến tham dự buổi *workshop* xây dựng bản đồ hành trình khách hàng: những người hiểu hành trình của khách hàng, và những người không hiểu nhưng có ảnh hưởng lớn trong công ty.

Nhóm thứ hai thường là các quản lý có thâm niên. Thâm niên càng cao, bạn càng ít tiếp xúc với khách hàng – tuy nhiên quyết định của bạn lại có ảnh

hưởng mạnh hơn đến trải nghiệm của họ. Đó là lý do tại sao những người này cần tham dự một *workshop* hành trình khách hàng. Nó giúp họ tập trung vào nhu cầu của khách hàng và cho họ thấy hậu quả của một số quyết định mà họ đưa ra.

Tuy nhiên, cách này chỉ hiệu quả nếu *workshop* có sự tham gia của những người hiểu rõ hành trình khách hàng. Hiển nhiên nhất là bộ phận chăm sóc khách hàng, những người tiếp xúc với người dùng hàng ngày. Họ chắc chắn sẽ có nhiều giai thoại vô giá về thất bại trong trải nghiệm người dùng, những câu chuyện mà bạn có thể kết hợp vào bản đồ hành trình khách hàng.

Còn nhiều bộ phận khác có thể đóng góp vào bản đồ. Phòng *marketing* thường có nhiều hiểu biết chuyên sâu về hành vi của người dùng dựa trên các chương trình nghiên cứu thị trường mà họ đã thực hiện. Bộ phận kỹ thuật số cũng giúp ích nhiều, nhờ vào những kết quả thử nghiệm tính khả dụng và phân tích dữ liệu *website*.

Hãy chắc chắn rằng khi những người này tham dự *workshop*, họ sẽ đóng góp bất kỳ nghiên cứu hoặc dữ liệu nào về người dùng mà họ có. Nếu họ nắm giữ một lượng lớn thông tin, hãy khuyến khích

họ tóm tắt thành một tài liệu rút gọn để bạn phát cho mọi người ở đầu cuộc họp. Tuy nhiên, bạn càng có nhiều tài liệu, *workshop* sẽ càng dễ dàng hơn và ít bị phụ thuộc vào ý kiến cá nhân hơn.

Sau khi bạn đã tập hợp các nhân vật cần thiết vào một phòng thì buổi *workshop* nên diễn ra đơn giản, đi đúng trọng tâm. Lúc này, bạn chỉ cần đi qua từng giai đoạn một. Hãy xác định nhiệm vụ và câu hỏi mà người dùng phải giải quyết là gì, cảm xúc của họ ra sao và điểm tiếp xúc mà họ tương tác ở chỗ nào. Cuối cùng là xem xét các quy trình hiện tại của bạn và chỉ ra bất kỳ điểm yếu nào nếu có.

Bạn có thể làm việc này bằng cách vẽ một bảng thông tin dạng lưới lớn lên tường, trực ngang thể hiện các

giai đoạn, trục đứng thể hiện các khu vực cần quan tâm. Sau đó, dùng giấy ghi chú để điền các câu hỏi, nhiệm vụ, cảm xúc, điểm tiếp xúc và điểm yếu của từng giai đoạn vào từng ô tương ứng.

Hãy bắt đầu bằng việc cùng các khách mời thực hiện giai đoạn đầu tiên trong hành trình (giai đoạn nhận biết). Sau đó, nếu thời gian eo hẹp, hãy chia người tham dự thành các nhóm và để mỗi nhóm giải quyết một giai đoạn riêng trong hành trình. Cố gắng không sắp xếp nhiều hơn sáu người mỗi nhóm vì như vậy tiến độ sẽ chậm lại. Cuối cùng, mọi người có thể tập hợp lại để cùng thảo luận.

Việc lập bản đồ hành trình khách hàng rất tốn thời gian. Nhanh nhất cũng

	PHÁT HIỆN	NGHIÊN CỬ	MUA HÀNG	VẬN CHUYỂN	SAU KHI MUA
NHIỆM VỤ	1. Khách hàng cần làm gì để nhận được sản phẩm? 2. Khách hàng cần làm gì để nhận được dịch vụ?			1. Khách hàng cần làm gì để nhận được sản phẩm? 2. Khách hàng cần làm gì để nhận được dịch vụ?	
CÂU HỎI		1. Khách hàng cần làm gì để nhận được sản phẩm? 2. Khách hàng cần làm gì để nhận được dịch vụ?			
ĐIỂM TIẾP XÚC				1. Khách hàng cần làm gì để nhận được sản phẩm? 2. Khách hàng cần làm gì để nhận được dịch vụ?	
CẢM XÚC					1. Khách hàng cần làm gì để nhận được sản phẩm? 2. Khách hàng cần làm gì để nhận được dịch vụ?
ĐIỂM YẾU					

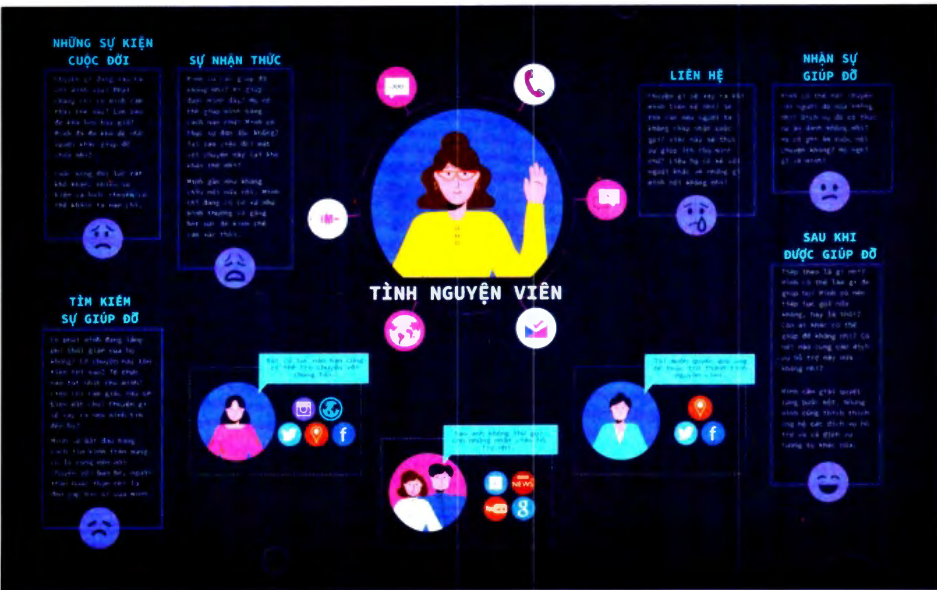
phải mất ba giờ để hoàn thành xong bản đồ cho một hành trình khách hàng khả thi. Tôi khuyên bạn nên tập trung vào một hành trình điển hình cho đối tượng khách hàng quan trọng nhất. Hãy nhớ rằng, hoạt động khám phá hành trình ấy mới là điều quan trọng. Nó không cần phải hoàn hảo. Mục đích của giai đoạn này là để khiến các đồng nghiệp suy nghĩ về nhu cầu của người dùng.

Bằng cách biến bản đồ hành trình khách hàng thành một infographic hấp dẫn, bạn sẽ giảm thiểu được khả năng nó bị người ta lãng quên.

LÀM SAO ĐỂ MỌI NGƯỜI LUÔN NGHĨ ĐẾN BẢN ĐỒ KHÁCH HÀNG CỦA BẠN

Điều nguy hiểm là sau buổi workshop, bản đồ hành trình khách hàng của bạn rơi vào quên lãng và nằm im lìm trong một ngăn kéo nào đó suốt đời. Bạn có thể tránh được kết cục này bằng cách biến nó thành một infographic hấp dẫn.

Không có quy chuẩn nào cho việc này, nhưng thông thường, nó sẽ là một dạng dòng thời gian được thể hiện bằng đồ họa. Tôi cũng từng thấy một số bản đồ hành trình khách hàng dạng storyboard hoặc thậm chí là video.



Với cá nhân tôi, tôi thích biến bản đồ hành trình khách hàng thành một *poster* để dán lên các bức tường khắp công ty. Bất cứ khi nào đồng nghiệp nhìn lên từ bàn làm việc của mình, nó sẽ nhắc nhở họ về trải nghiệm người dùng.

Có quá nhiều công ty treo đầy những giấy khen, giải thưởng, ảnh chụp các nhân vật cấp cao hoặc sản phẩm lên tường. Tất cả những thứ đó đều nói lên một điều: **công ty chỉ quan tâm đến bản thân nó**. Sao không thử thay những bức ảnh kia bằng trải nghiệm người dùng? Biết đâu, nó có thể là sự khởi đầu của công cuộc nâng cao tầm quan trọng của người dùng trong công ty mà chúng ta đang nỗ lực thực hiện.

*Workshop* lập bản đồ hành trình khách hàng và *infographic* đều là những cách tuyệt vời để bạn hình thành sự gắn kết với các đồng nghiệp. Nhưng bạn cần nhớ một điều quan trọng: nó chỉ là bề nổi. Nó sẽ không biến đổi công ty và thậm chí nó không thể trở thành đại diện cho trải nghiệm thực tế của người dùng. Đối với vấn đề này, chúng ta sẽ cần đào sâu suy nghĩ hơn nhiều.

# TÌM HIỂU, NGHIÊN CỨU SÂU HƠN

Tôi thường bị sốc vì chuyện các công ty biết quá ít về người dùng của họ. Thay vì những thông tin xác thực, họ lại vận hành dựa trên các giả định và dữ liệu lỗi thời.

Trừ một ngoại lệ là bộ phận *marketing*. Họ có xu hướng am hiểu sâu sắc hơn. Bạn có thể thấy rằng, họ xây dựng những hình mẫu khách hàng (*persona*\*) chia nhỏ nhân khẩu học của người dùng. Nhưng thật không may, hoạt động *marketing* lại tập trung vào việc thu hút khách hàng. Dữ liệu họ sử dụng hầu như không vượt ra khỏi giai đoạn đầu của hành trình khách hàng. Ngoài ra, việc biết rằng người dùng lái BMW hay đọc *Guardian* cũng không hữu ích cho lắm, nếu xét từ góc độ trải nghiệm người dùng. Các *persona* chứa thông tin được thiết kế cho một mục đích khác.

(\*) *Persona* là một hồ sơ người dùng hư cấu. Nó bao gồm các chi tiết như tuổi, giới tính, nghề nghiệp, sở thích,... và các chi tiết khác phù hợp với sản phẩm. Nhiều khi nó còn bao gồm các tính cách của những người dùng hư cấu này.

Đúng là chúng ta quan tâm đến chuyện ai và cái gì ảnh hưởng đến suy nghĩ của khách hàng, nhưng chúng ta cần nhiều hơn thế nữa. Như bản đồ hành trình khách hàng đã cho thấy rõ ràng, chúng ta quan tâm đến những thắc mắc, nhiệm vụ và cảm xúc của họ.

Vấn đề là, chúng ta thường thiếu thời gian để thực hiện loại nghiên cứu này. Nhưng nếu không dành thời gian cho nó, chúng ta sẽ không bao giờ thuyết phục

được bất cứ ai về bất kỳ điều gì. Không có những câu chuyện về người dùng và dữ liệu cứng, làm thế nào để các đồng nghiệp của chúng ta bắt đầu hiểu người dùng? Và nếu họ không thể vẽ ra chân dung cũng như nhu cầu của người dùng, làm sao chúng ta có thể hy vọng họ nghĩ đến những người dùng đó trong quá trình ra quyết định?

Cách duy nhất để xây dựng văn hóa trải nghiệm người dùng trong công ty



Mặc dù hai *persona* trên của MailChimp là lời nhắc nhở tuyệt vời rằng nhân viên phải tập trung vào người dùng, nhưng chúng lại không nói được gì nhiều về những điều mà người đó muốn làm.

là chúng ta phải vẽ nên một bức tranh sống động về người dùng trong tâm trí họ. Nhưng để làm được điều đó, chúng ta cũng cần phải biết tường tận về người dùng. Hãy thành thật đi, bạn có dám khẳng định mình hiểu rõ người dùng?

## DÀNH THỜI GIAN VỚI NGƯỜI DÙNG

Đó là một ngày thứ Sáu và tôi không muốn làm gì ngoài việc đợi đến cuối tuần. Nhưng trước đó, tôi dành cả một ngày thử nghiệm “hiện trường” thực tế. Đây là lần đầu tiên trong đời tôi gặp người dùng tại nhà của họ, thay vì trong phòng thử nghiệm tính khả dụng (*usability lab*\*). Thực sự là khách hàng đề nghị như vậy và tôi không thể từ chối. Tôi hầu như không tưởng tượng được rằng, đó sẽ là một trải nghiệm mở mang tầm mắt nhất trong sự nghiệp của mình.

Những người dùng tôi gặp ngày hôm đó khoảng ngoài bảy mươi. Vốn dĩ tôi đã biết rất nhiều về họ. Tôi hiểu rằng họ có vấn đề về khả năng tiếp cận do thị lực kém và bệnh viêm khớp. Tôi biết họ mất nhiều thời gian để sử dụng một *website* và họ không mấy tự tin (dựa vào kết quả đánh giá từ các phân tích). Vì vậy, tôi vốn dĩ đã hình thành một quan điểm

vững chắc về hành vi của họ. Nhưng ngay cái khoảnh khắc đầu tiên tôi gặp họ tại nhà riêng, tôi mới nhận ra rằng thực sự thì hiểu biết của mình ít ỏi đến chừng nào.

Tôi đã gặp Roger, người từng tham gia Trận chiến nước Anh. Tôi đã gặp Jill, người phải ru rú trong nhà vì khuyết tật, và Peggy, người nuôi nhiều mèo nhất quả đất. Đột nhiên, những người dùng này biến thành những con người bằng xương bằng thịt. Những con người có tên tuổi, diện mạo và kinh nghiệm sống. Những con người mà tôi muốn đấu tranh vì họ và tạo ra những trải nghiệm tốt hơn cho họ.

Nếu bạn định trở thành nhà đấu tranh cho trải nghiệm người dùng trong công ty mình. Nếu bạn định thuyết phục người khác về tầm quan trọng của việc đặt người dùng lên hàng đầu, bạn cần phải trực tiếp gặp họ. Không phải trong mấy phòng thử nghiệm tính khả dụng lúc nào cũng cửa đóng then cài, mà phải là trong nhà của họ. Bạn cần làm quen với họ, tận mắt nhìn thấy nơi họ sống và tìm hiểu cuộc đời của họ. Bạn cần lắng nghe những câu chuyện và kinh nghiệm mà họ chia sẻ. Điều này không chỉ thay đổi bạn, nó còn cung cấp cho bạn rất nhiều câu chuyện vô giá để kể lại với mọi người. Bởi vì,

(\*) *Usability Lab* là nơi kiểm tra khả năng sử dụng của một sản phẩm thông qua việc người dùng tương tác với sản phẩm đó.

những câu chuyện luôn luôn sở hữu sức mạnh đầy quyền năng.

## HỌC CÁCH KỂ NHỮNG CÂU CHUYỆN CUỐN HÚT

Đừng hiểu nhầm ý tôi, dữ liệu cũng quan trọng. Rất quan trọng. Chúng ta cần dữ liệu về tỷ lệ chuyển đổi (*conversion*), tỷ lệ thoát (*bounce rates*) và tỷ lệ rời bỏ (*dropouts*). Chúng ta cũng cần trích xuất dữ liệu về mức độ tham gia tương tác (*engagement*), các từ khóa tìm kiếm và nhiều thông tin khác nữa. Nhưng bấy nhiêu thôi chưa đủ. Chúng ta cũng cần những câu chuyện có thật và sống động của chính người dùng.

Nếu muốn thay đổi hành vi của các đồng nghiệp và thúc đẩy cấp quản lý hành động, bạn cần phải làm nhiều hơn là việc trích dẫn các số liệu. Bạn cần cho họ xem những đoạn phim thể hiện cảnh người dùng đang vật lộn với hiện trạng, chia sẻ những trải nghiệm của họ và trích dẫn những gì họ nói.

Tôi đã tham dự các cuộc họp với cấp quản lý, miệt mài trình bày những số liệu thống kê về tỷ lệ rời bỏ *website*, và chẳng thu được kết quả nào. Họ không sẵn sàng đầu tư vào các biện pháp để khắc phục một vấn đề mang tính

lý thuyết hay chỉ dựa trên những dữ liệu mà mỗi người có thể diễn giải theo một cách khác nhau.

Nhưng sau đó, tôi cho các quản lý xem một *video* người dùng đang “đánh vật” với *website*, thấy họ trở nên giận dữ và chán nản. Họ tuyên bố sẽ không bao giờ sử dụng trang này nữa, hoặc phàn nàn rằng không thể đọc được những dòng chữ tí hon. Những điều này làm cho thái độ của cấp trên hoàn toàn thay đổi.

Xin đừng hiểu lầm tôi. Bạn không thể chỉ kể những câu chuyện mang tính giai thoại mà không có dữ liệu: cả hai yếu tố này song hành cùng nhau. Chúng kết hợp với nhau xây dựng một bức tranh hấp dẫn và chi tiết về người dùng, một bức tranh sẽ khiến mọi người chú ý và quan tâm đến người dùng.

Nếu muốn tạo ra sự thay đổi trong công ty của mình thì trên đây là những việc mà chúng ta cần làm. Chúng ta phải làm cho cả đồng nghiệp lẫn các cấp quản lý quan tâm. Để làm điều đó, chúng ta cần giỏi hơn trong việc thuyết phục người khác tin vào những lợi ích của việc thiết kế trải nghiệm người dùng.



## CHƯƠNG 2

# CÁCH THUYẾT PHỤC NGƯỜI KHÁC TIN VÀO NHỮNG LỢI ÍCH CỦA THIẾT KẾ TRẢI NGHIỆM NGƯỜI DÙNG

Michael ngoài 50 tuổi, đang giữ chức trưởng khoa tại một trường đại học lớn ở Vương quốc Anh. Mái tóc hoa râm, âm điệu xứ Wales trầm ấm và gương mặt luôn tập trung, nghiêm nghị, ở Michael toát ra một vẻ quyền uy học thuật.

Chúng tôi thảo luận về nội dung trên *website* của khoa mà Michael phụ trách. Tôi đề nghị rằng cần viết lại cho dễ hiểu hơn. Nội dung hiện tại trên

website đầy rẫy thuật ngữ và đòi hỏi người đọc phải có trình độ cao. Tôi biết rằng, việc viết lại cho đơn giản có thể nâng cao trải nghiệm người dùng.

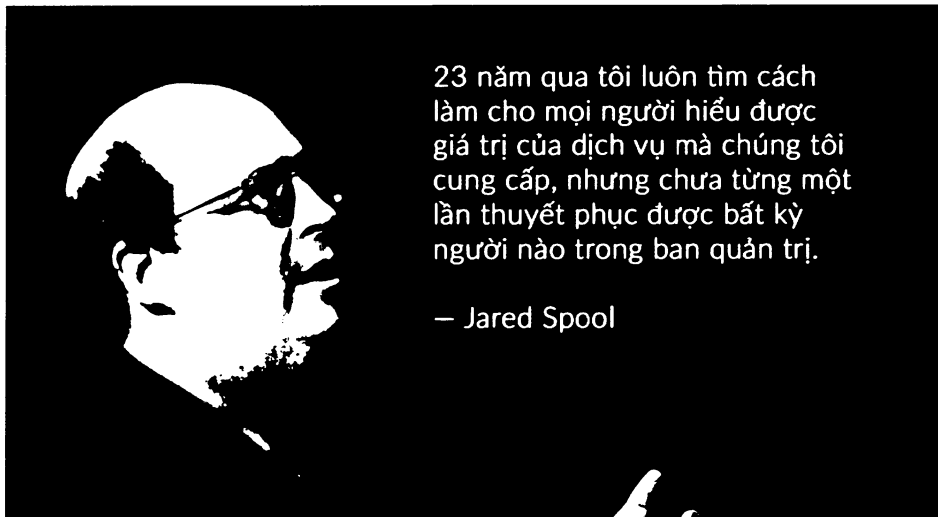
Nhưng có vẻ như Michael không quan tâm đến chuyện này. Anh ấy lập luận rằng, khoa không quan tâm đến những sinh viên phải vất vả lắm mới hiểu được nội dung trên trang. Theo Michael thì họ không đủ thông minh sáng dạ để theo học trường này.

Trải nghiệm người dùng không có trong từ điển của Michael. Công bằng mà nói, anh ấy không phải người duy nhất nghĩ vậy. Đa số học giả trong các trường đại học rất ít quan tâm đến trải nghiệm của sinh viên. Họ nhìn nhận bản thân là nhà nghiên cứu và học giả, chứ không phải là nhà cung cấp dịch vụ cho sinh viên. Họ quan tâm nhiều hơn đến việc đảm bảo kêu gọi được tài trợ cũng như con đường thăng tiến trong nghề nghiệp mình.

Có thể bạn sẽ nghĩ tôi không có thiện cảm với Michael, nhưng không phải vậy. Tôi rất quý Michael, và anh ấy thực sự thông minh. Nhưng vị trưởng khoa này chỉ là sản phẩm của cái nghề nghiệp mà anh ấy theo đuổi. Và giống như con người ở khắp mọi nơi, anh ấy quan tâm nhiều hơn đến những mục tiêu cá nhân ngắn hạn của mình. Michael không quan tâm đến các mục tiêu dài hạn hơn của tổ chức.

Những chuyện như trên, tôi gặp hết lần này đến lần khác. Không chỉ trong môi trường học thuật

mà ở tất cả các lĩnh vực. Các cấp điều hành quan tâm đến kế hoạch của họ hơn là việc đáp ứng nhu cầu của người dùng. Điều này khiến cho việc thuyết phục họ về giá trị của thiết kế trải nghiệm người dùng trở nên rất khó khăn.



Ngay cả chuyên gia về trải nghiệm người dùng Jared Spool cũng phải vất vả lắm mới thuyết phục được các cấp điều hành quan tâm đến trải nghiệm người dùng.

Chuyên gia về trải nghiệm người dùng Jared Spool đã tóm tắt hiện trạng này một cách rất xuất sắc trong bài viết: “Tại sao tôi không thể thuyết phục được cấp điều hành đầu tư vào UX (và bạn cũng không).”<sup>6</sup> Câu trả lời không nằm ở cách thuyết phục họ về trải nghiệm người dùng. Nó nằm ở việc khơi gợi họ nhìn ra những lợi ích mà bản thân họ sẽ có được. Một cách để đạt được điều này là cho họ thấy mối đe dọa đối với tình hình hiện tại.

# HIỂU RÕ KỶ VỌNG CỦA KHÁCH HÀNG

Bạn hãy tưởng tượng mình là Michael trong giây lát. Trường đại học của anh đã tồn tại mấy trăm năm nay. Kể từ khi đứng lớp, anh ấy đã đào tạo biết bao lứa sinh viên. Sinh viên không phải là vấn đề của vị trưởng khoa này. Anh ấy quan tâm nhiều hơn đến học hàm, học vị của mình cũng như danh tiếng của khoa.

Tại sao Michael phải tốn thời gian để giải quyết một vấn đề mà trong mắt anh vẫn hoàn toàn bình thường? Nếu nội dung của anh ấy đã đủ tốt cho bao nhiêu thế hệ sinh viên thì tại sao bây giờ nó lại không đủ tốt nữa?

Đây là một phản ứng thường gặp và dễ hiểu. Tại sao nó lại quan trọng? Bao nhiêu năm qua nó vẫn ổn còn gì. Nói cho cùng, có hai điều mà người ta không thích: những việc không cần thiết và sự thay đổi. Thật không may, công việc thiết kế trải nghiệm người dùng thường yêu cầu cả hai điều này.

Vấn đề nằm ở chỗ góc nhìn của Michael đã lỗi thời. Thế giới của anh ấy “tĩnh”.

Trường đại học của anh ấy không thay đổi qua nhiều thế hệ sinh viên. Anh ấy thấy không có lý do gì để bây giờ phải làm việc khác đi

Nhưng thế giới thì đang thay đổi xung quanh Michael, và tôi lại không thể nói cho anh ấy hiểu điều này. Kỳ vọng của sinh viên đang thay đổi và trường anh sẽ phải thích nghi, nếu không nó sẽ đánh mất vị thế của mình, mất đi số sinh viên thặng dư hàng năm. Không khó để tìm thấy bằng chứng chứng minh niềm tin này. Chỉ cần tìm kiếm nhanh trên Google, chúng ta sẽ thấy tỷ lệ sinh viên nộp đơn vào đại học ở Vương quốc Anh rất ì trệ<sup>7</sup>, trong khi mức độ cạnh tranh đối với sinh viên quốc tế thì ngày càng tăng<sup>8</sup>. Không có lý do gì mà chúng ta không đưa ra được những lý lẽ thuyết phục khi đã nắm toàn bộ tri thức của con người trong tầm tay!

Góp phần không nhỏ vào sự thay đổi trong giới học thuật là việc giờ đây, sinh viên ở Anh xem mình là người tiêu dùng. Với việc chuyển đổi từ hình thức tài trợ sang hình thức cho vay và thu học phí, chi phí để theo học các cấp cao hơn đã tăng vọt, vì vậy sinh viên cũng khắt khe hơn nhiều. Họ kỳ vọng một trải nghiệm người dùng tuyệt vời.

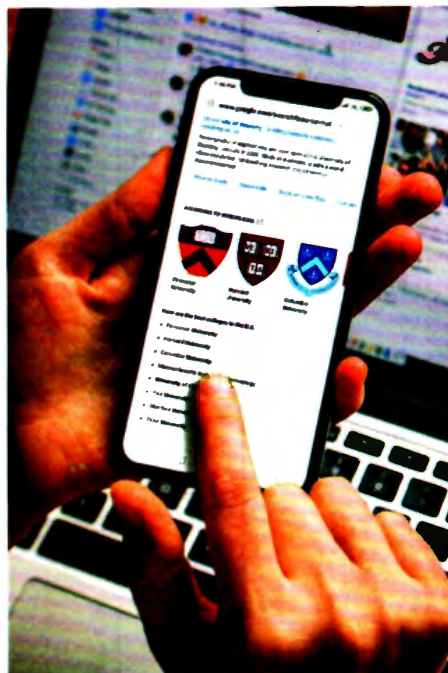
Tuy nhiên, sự thay đổi còn sâu sắc hơn thế. Đó là sự thay đổi ảnh hưởng đến hầu hết mọi lĩnh vực. Kỹ thuật số đã thay đổi hành vi của người tiêu dùng. Trước hết, nó đem lại cho chúng ta nhiều sự lựa chọn chưa từng có.

## NGƯỜI DÙNG CÓ NHIỀU SỰ LỰA CHỌN HƠN

Tôi biết trông mình có vẻ trẻ hơn tuổi, nhưng tôi đã học đại học trước khi mạng toàn cầu phổ biến. Tôi đã dựa trên các cuốn sách để rút gọn danh sách lựa chọn trường đại học của mình. Cách này khiến tôi chỉ tiếp cận được khoảng mười trường đại học. Trong số mười trường đó, tôi đã ghé thăm ba trường và nộp đơn vào hai trường.

Ngày nay, sinh viên có thể tìm hiểu thông tin chi tiết về gần như mọi trường đại học trên thế giới chỉ bằng vài thao tác tìm kiếm nhanh gọn. Họ có vô số sự lựa chọn và không còn bị ràng buộc bởi các mối quan hệ cá nhân hay vấn đề địa lý. Tất cả những sự lựa chọn trên thế giới chỉ cách họ một thao tác tìm kiếm trên Google.

Điều này cũng đúng với hầu hết mọi lĩnh vực. Trước đây, sự lựa chọn của một khách hàng bị giới hạn bởi các



Người dùng ngày nay tiếp cận với tất cả mọi sự lựa chọn trên thế giới chỉ với một thao tác tìm kiếm trên Google.

mối quan hệ cá nhân của người đó và chiến lược quảng cáo của một công ty. Ngày nay, sự lựa chọn nằm ngay trên đầu ngón tay của tất cả mọi người. Bạn không chỉ cạnh tranh ở địa phương nữa – **bạn đang cạnh tranh trên toàn cầu.**

Đây là một sự thay đổi vô cùng sâu sắc trong các nguyên tắc nền tảng của kinh doanh. Đa số người tiêu dùng đều có thể chọn giữa vô vàn nhà cung cấp. Giờ đây, cung đã vượt xa cầu.

Việc có quá nhiều sự lựa chọn ảnh hưởng đến hành vi của khách hàng khiến khách hàng có thể bị choáng ngợp bởi các lựa chọn họ có. Điều này đồng nghĩa với việc họ dành ít thời gian hơn để đánh giá từng lựa chọn, khả năng chịu đựng của họ khi xảy ra sự cố cũng giảm mạnh.

## THỜI GIAN VÀ SỨC CHỊU ĐỰNG CỦA NGƯỜI DÙNG CÓ GIỚI HẠN

Trong xã hội phương Tây, thời gian đã trở thành một trong những hàng hóa có giá trị nhất. Chúng ta bận rộn, căng thẳng và có rất ít kiên nhẫn. Đứng trước quá nhiều sự lựa chọn, chúng ta vạch lá tìm sâu, tìm kiếm sai sót ở những chi tiết nhỏ nhất để rút ngắn danh sách phải chọn.

Mới đây, vợ tôi đã rất tử tế giúp tôi chứng minh quan điểm này là đúng đắn. Đó là một buổi chiều thứ Sáu trời mưa tầm tã, máy giặt của chúng tôi đang giặt dở đồng quần áo thì lặn ra chết.

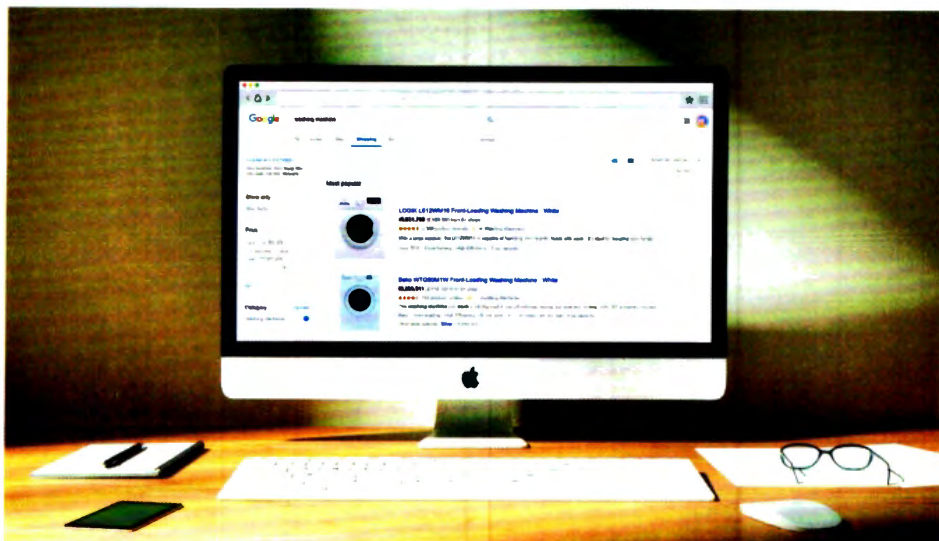
Sau nhiều lời căn nhắc và một số từ ngữ đầy màu sắc, cô ấy kết luận rằng chúng tôi cần một chiếc máy giặt mới. Vợ tôi phát chán rồi, và cô ấy cũng không thích cái ý tưởng phải giải quyết chuyện này. Người chồng yêu dấu của

cô lặn đi chỗ khác vì sợ cô sẽ bắt anh đi tìm máy giặt.

Lát sau tôi quay lại kiểm tra thì thấy vợ tôi đang dạo khắp các *website* để kiếm một cái máy tốt hơn. “Em không có thời gian cho việc này,” cô ấy cầu nhàu. Cô ấy đã loại đi rất nhiều cái dựa trên một hoặc hai đánh giá tiêu cực và một danh sách những yêu cầu liên quan về mặt tinh thần.

Khi đã chọn được một chiếc máy giặt mới, vợ tôi bắt đầu cân nhắc chỗ mua *online*. Không đời nào cô ấy bỏ công đi đến một cửa hàng chỉ để mua một thứ mà cô ấy hầu như không quan tâm.

Sau một hồi tìm kiếm dựa trên giá cả, vợ tôi chọn được một *website* và quyết định mua hàng. Nhưng có vẻ như quy trình thanh toán gặp rất nhiều trở ngại. Nó không chấp nhận mặt khẩu mà cô ấy sử dụng. Nó từ chối thẻ tín dụng của cô ấy vì cô ấy đã định dạng sai cách, và nó không tìm ra vị trí nhà chúng tôi khi tra cứu bằng mã bưu điện.



Với quá nhiều sự lựa chọn, người tiêu dùng ngày càng trở nên dễ mất kiên nhẫn.

Cuối cùng, vợ tôi kêu lên, “Phải rồi. Thật đơn giản. Em sẽ lên Amazon mua. Em biết trang đấy hoạt động thế nào.” Mặc dù phải trả nhiều tiền hơn, nhưng vợ tôi lại thấy mình đã tốn quá nhiều thời gian cho trang kia rồi. Đã đến lúc kết thúc chuyện này để còn làm chuyện khác. Cô ấy không có kiên nhẫn với một *website* lằng nhằng, khiến người ta bức bối.

Đó là thực tế cuộc sống của chúng ta. Tuy nhiên, nhiều công ty lại không nắm bắt được thực tế này. Họ chỉ biết viện cớ.

Ban giám đốc của bạn có thể cũng làm như vậy. Họ có thể nói rằng lĩnh vực

kinh doanh của mình khác và vì thế nên không áp dụng ví dụ này được. Họ có thể nói rằng khách hàng của mình chỉ là người địa phương và do đó địa bàn được thu hẹp. Thậm chí, họ có thể nói rằng lĩnh vực của bạn có ít sự cạnh tranh và vì vậy, trải nghiệm người dùng không quan trọng.

Họ nói đúng, tất nhiên. Sẽ luôn có một điểm yếu trong bất kỳ dữ liệu hoặc câu chuyện nào mà bạn trình bày. Ngay cả khi bạn thực hiện nghiên cứu trực tuyến, thu thập dữ liệu và các nghiên cứu tình huống, chúng cũng không liên quan đến công ty của bạn. Tình huống của bạn là độc nhất vô nhị.

Tuy nhiên, những lập luận trên thường chỉ là một kỹ thuật đánh lạc hướng. Ban giám đốc không muốn đối mặt với vấn đề và vì vậy, họ xoáy vào những lỗ hổng trong chứng cứ của bạn. Điều này rất dễ hiểu, vì chấp nhận bạn đúng nghĩa là họ cần phải hành động. Chuyện đó mới khó khăn.

Cách phản ứng rất đơn giản. Đừng tranh cãi. Thay vào đó, hãy đồng ý rằng nghiên cứu của bạn có lỗ hổng. Hãy đề xuất công ty tự thực hiện nghiên cứu riêng. Hãy nói chuyện với người dùng, tiến hành khảo sát, phân tích đối thủ cạnh tranh và thu thập dữ liệu cụ thể về tình huống của họ.

Điều này không có nghĩa là công tác thu thập nghiên cứu tình huống và dữ liệu về các công ty khác không quan trọng. Chắc chắn, ban giám đốc có thể gạt bỏ những thông tin này vì cho rằng nó không cần thiết, nhưng nó sẽ gieo mầm sự nghi ngờ, đủ để chứng minh thời gian mà bạn bỏ ra nói chuyện với khách hàng của mình là xứng đáng.

Bởi vì ngay cả khi sếp của bạn đúng thì điều đó cũng không thay đổi thực tế là kỹ thuật số đã thay đổi thái độ của khách hàng. Họ ít khoan dung hơn, nhạy cảm với thời gian hơn và có nhiều kỳ vọng cao hơn.

## **NGƯỜI DÙNG CÓ KỶ VỌNG CAO HƠN**

Bạn thấy đấy, giờ đây bạn không chỉ cạnh tranh với các đối thủ của mình. Bạn còn đang cạnh tranh với toàn bộ thế giới mạng.

Hãy trở lại với trường đại học của Michael. Hàng ngày, những sinh viên mà ngôi trường này đang cố gắng tiếp cận đều sử dụng các dịch vụ như Twitter, Facebook, Google và nhiều nền tảng khác: toàn là những dịch vụ kỹ thuật số mà họ có thể sử dụng hoàn toàn miễn phí.

Không chỉ miễn phí, chúng còn được thiết kế và xây dựng dựa trên trải nghiệm người dùng. Chúng dễ sử dụng và cung cấp nhiều tính năng mở rộng.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi sinh viên cảm thấy phiền phức và thất vọng với những công cụ kỹ thuật số mà các trường đại học tạo ra. Chúng thua xa những công cụ tương tự của Facebook, vậy mà hàng năm, sinh viên vẫn phải trả một khoản tiền học phí rất lớn.

Ban giám đốc của bạn có thể nói rằng, đây là một so sánh khập khiễng. Làm thế nào một trường đại học cạnh tranh được với những khoản đầu tư khổng lồ



của Google, Facebook hoặc Twitter? Nếu doanh nghiệp của bạn nhỏ hơn thì thách thức thậm chí còn lớn hơn.

Họ nói đúng: thật khập khiễng. Nhưng đó là điều mà người tiêu dùng bắt đầu mong đợi, ít nhất là trong tiềm thức. Bất kể bạn hoạt động trong lĩnh vực nào, khách hàng ngày nay không chỉ so sánh bạn với đối thủ cạnh tranh nữa. Họ đang so sánh bạn với mọi trải nghiệm người dùng tuyệt vời mà họ đã tận hưởng.

Ngay cả khi điều này không đúng thì kỳ vọng vẫn đang không ngừng tăng lên. Philip Tellis đã tóm tắt sự gia tăng này một cách thú vị như sau:

**“Những gì khiến người dùng thích thú vài năm trước giờ đây trở thành một mức tiêu chuẩn tối thiểu mà người ta nghĩ đến, nếu thiếu nó, người ta sẽ thất vọng.”**

Trên thực tế, trong ba năm qua, 76% người dùng<sup>9</sup> mong đợi các ứng dụng web sẽ được cải thiện. Một trong

những nguyên nhân dẫn đến chuyện này là do đã có sự thay đổi cơ bản trong quyền lực.

## **CÁN CÂN QUYỀN LỰC ĐÃ DỊCH CHUYỂN**

Trong thế giới trước khi kỹ thuật số xuất hiện, quyền lực nằm trong tay công ty. Họ có ngân sách để tiếp cận thị trường đại chúng. Họ tiếp cận nó để phân phối sản phẩm và thực hiện kế hoạch của mình. Họ có tiếng nói.

Ngày nay, quyền lực đó đang thay đổi. Một phần nguyên nhân là do sự lựa chọn mà người tiêu dùng đang nắm giữ hiện nay. Đi cùng với sự lựa chọn là quyền lực. Quyền lực để chọn ai đó thay vì công ty của bạn. Quyền lực để thương lượng. Quyền lực để kỳ vọng nhiều hơn.

Nhưng đó chưa phải là toàn bộ câu chuyện. Còn một yếu tố khác ở đây: người tiêu dùng có tiếng nói.

Cho phép tôi hỏi bạn một câu. Có bao nhiêu người theo dõi bạn trên Facebook hoặc Twitter? Tôi đang nói bạn, không phải công ty của bạn. Tính trung bình, một người dùng Facebook có 338 bạn bè.<sup>11</sup> Số người coi trọng

ý kiến của bạn quả là ấn tượng. Thêm vào đó là hiệu ứng lan truyền, khi một trong những bạn bè của bạn chia sẻ cập nhật của bạn với mạng lưới riêng của họ. Trong bối cảnh đó, người tiêu dùng trung bình có thể tiếp cận được với rất nhiều người.

Bây giờ, hãy nghĩ về những gì bạn làm khi bạn nhìn vào một sản phẩm trên Amazon. Bạn làm gì trước? Bạn có đọc phần mô tả của nhà sản xuất không, hay lướt ngay đến phần đánh giá? 70% người tiêu dùng hành động<sup>12</sup> dựa trên đánh giá của khách hàng. Chúng ta tin tưởng ý kiến của những người hoàn toàn xa lạ, thậm chí còn thường xuyên hơn là tin công ty cung cấp sản phẩm hay dịch vụ đó.

Sự dịch chuyển này không hề bị cường điệu chút nào. Ngay cả khi bạn cung cấp trải nghiệm người dùng tệ hại cho một khách hàng thôi thì hậu quả cũng có thể rất kinh khủng.

Hãy lấy ví dụ về câu chuyện của Hasan Syed. British Airways làm thất lạc hành lý của cha Hasan. Khi phải vật lộn để đòi lại hành lý, anh trở nên giận dữ. Cuối cùng, anh quyết định trả tiền để quảng cáo một *tweet*. Bất cứ khi nào có ai đó đề cập đến British Airways, họ sẽ thấy dòng *tweet* sau:

**“Don’t fly @BritishAirways.  
Their customer service is horrendous.”**

---

**“Đừng bay với  
@BritishAirways.  
Dịch vụ khách hàng  
của họ cực kỳ tệ hại.”**

Chỉ trong vài giờ, câu chuyện đã trở thành tin chính trên trang *blog* công nghệ Mashable. Truyền thông chính thống cũng đưa tin ngay sau đó. Tất cả vì British Airways không cung cấp được trải nghiệm người dùng tốt.

Đó là sức mạnh của *web* và là thực tế của thế giới hiện đại. Cái thực tế mà chúng ta cần chia sẻ với các đồng nghiệp và quản lý của mình. Chúng ta cần dẹp bỏ sự sợ hãi để buộc công ty phải đổi diện với hiện thực không mấy dễ chịu mà họ đang chung sống. Giống như Neo, chúng ta cần giúp những người trong Ma trận thức tỉnh.

Nhưng dọa dẫm thôi chưa đủ. Giống như con thỏ bị mắc kẹt trong ánh đèn pha của chiếc xe hơi, các cấp quản lý có thể bị tê liệt, không biết phải phản ứng như thế nào. Chúng ta cần chỉ ra cho họ một hướng đi tốt hơn.

Chỉ một khách hàng cũng có thể khiến bộ phận PR của những công ty lớn nhất phải mất ăn mất ngủ.

## Man Buys Promoted Tweet to Complain About British Airways



BY TODD WASSERMAN

SEP 03, 2013

In a world where airlines lose your luggage, one man couldn't stand it anymore.

No, this isn't a movie. In a real-life instance of the little guy challenging a giant corporation, Twitter user Hasan Syed has taken on British Airways by buying a promoted tweet to complain about his father's lost luggage.

**SEE ALSO:** [What the World's Biggest Websites Looked Like at Launch](#)

Syed, who uses the handle [@HVSVN](#), told Mashable that he bought the tweet in the New York City and UK markets Monday night. He said he used Twitter's [self-serve ad platform](#) to make the purchase. Syed declined to disclose how much the tweet cost.

# CHIA SẺ VỀ THÀNH CÔNG CỦA NGƯỜI KHÁC

Việc xoáy sâu vào các mối đe dọa có thể là một chiến thuật tốt, nhưng chỉ thế thôi thì không đủ. Bạn cũng cần chỉ ra những cơ hội. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các công ty muốn giành giật thị phần. Sự cam kết cải thiện trải nghiệm người dùng đem lại những cơ hội chưa từng có để bứt phá trong một lĩnh vực. Một cơ hội để thách thức những đối thủ đã có chỗ đứng vững chắc trong ngành. Đây là một mô típ mà chúng ta đã thấy rất nhiều lần.

Uber ra đời vì hai người bạn phàn nàn về những phiền toái mà họ phải đối phó trong cuộc sống. Một trong số đó là chuyện bắt *taxi*.

Nếu nghĩ kỹ thì bạn sẽ thấy việc bắt *taxi* không hề đơn giản chút nào. Trước khi cố vẫy một chiếc *taxi*, bạn cần phải

chắc chắn rằng mình có tiền mặt. Tài xế *taxi* thường xuyên chỉ nhận tiền mặt ngay cả khi quảng cáo nói họ chấp nhận thanh toán bằng thẻ.

Việc vẫy *taxi* cũng không dễ dàng, và nếu bạn đang ở nước ngoài thì chuyện giao tiếp cũng có thể khó khăn. Ấy là chưa nói đến cảm giác rằng họ có thể lừa gạt bạn bằng cách chọn tuyến đường dài hơn. Cuối cùng, khi đã đến nơi, bạn còn phải quờ quạng trả tiền và nhận biên lai thật nhanh trong lúc xe dừng và một hàng xe dài phía sau chờ bạn xong.

Uber giải quyết tất cả những vấn đề này trong trải nghiệm người dùng và còn hơn thế nữa. Gọi *taxi* thông qua ứng dụng di động và thanh toán tự động trên thẻ tín dụng đã đăng ký (bao gồm cả tiền *tip*). Theo dõi lộ trình trên bản đồ và nhận được hóa đơn qua *email* khi đến nơi. Toàn bộ quá trình diễn ra thật trơn tru và nhanh chóng.

Bằng cách tận dụng các công cụ kỹ thuật số hiện đại, Uber đã mang lại một trải nghiệm vượt trội. Một trải nghiệm khiến bất kỳ công ty *taxi* nào cũng phải sợ hãi khi thấy Uber đến thành phố của mình. Kể từ khi ra mắt vào năm



Uber đã đe dọa nhiều công ty taxi đang hoạt động, châm ngòi các cuộc đình công và khiếu nại về hoạt động cạnh tranh không lành mạnh.

2010, Uber đã cung cấp 1 tỷ chuyến đi cho 8 triệu người dùng<sup>13</sup> ở 400 thành phố. Nó được định giá hơn 50 tỷ đô la<sup>14</sup> nhờ vào việc cung cấp cùng một dịch vụ như mọi hãng taxi khác nhưng tập trung vào trải nghiệm người dùng.

Một công ty khác cũng thay đổi cả một lĩnh vực là Airbnb. Dịch vụ cho phép mọi người thuê phòng/căn hộ này đã định nghĩa lại toàn bộ ngành công nghiệp khách sạn. Airbnb hiện có giá trị từ 10 tỷ đến 22,5 tỷ đô la<sup>15</sup>, tùy vào chuyện bạn hỏi ai.

Airbnb đã có một khởi đầu chậm chạp, đặc biệt là ở New York, một trong những địa điểm then chốt mà nó nhắm đến. Những người sáng lập công ty đã quyết định đặt phòng ở 24 nơi trong

thành phố để tìm hiểu xem vấn đề là gì. Hóa ra vấn đề nằm ở trải nghiệm người dùng. Một trong những người sáng lập cho biết:

**“Những bức ảnh thật sự rất tệ. Mọi người dùng điện thoại để chụp và đăng những bức ảnh có chất lượng ngang với trang Craigslist. Ngạc nhiên chưa! Không ai đặt phòng vì bạn không thể thấy mình đang trả tiền cho cái gì.”**

<sup>13</sup> <http://smashed.by/ux13>

<sup>14</sup> <http://smashed.by/ux14>

<sup>15</sup> <http://smashed.by/ux15>

Công ty quyết định đánh một “canh bạc” lớn. Họ quyết định trả tiền cho mọi căn hộ để có được những bức ảnh chuyên nghiệp. Chiến lược này thắng to.<sup>16</sup>

Trải nghiệm của chủ nhà được cải thiện đáng kể. Họ cố gắng làm mọi cách để cho ra những bức ảnh chuyên nghiệp nhất về cơ sở vật chất của mình. Người dùng cũng có trải nghiệm tốt hơn vì dễ dàng nhìn thấy mình sẽ nhận được những gì.

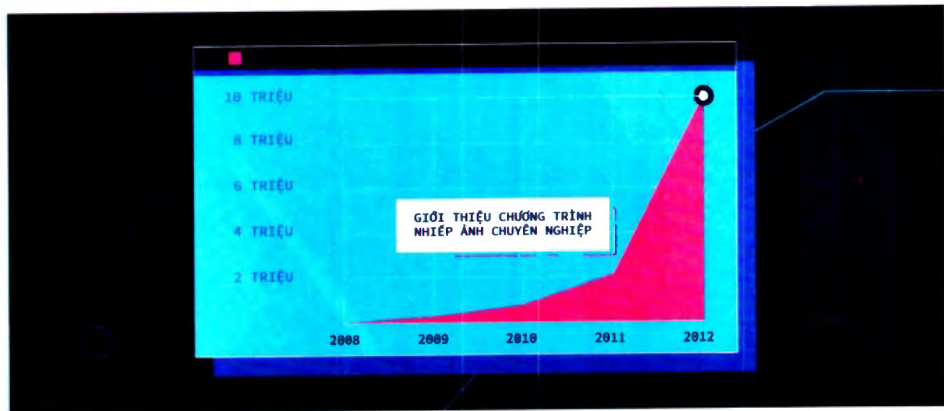
Trên hết, những sự cải tiến trong trải nghiệm này cũng đền đáp xứng đáng cho Airbnb. Doanh số tăng vọt và dịch vụ chụp ảnh chuyên nghiệp miễn phí thu hút nhiều chủ nhà hơn.

Bằng cách đầu tư để có được những bức ảnh chất lượng cao hơn, Airbnb đã cải thiện trải nghiệm người dùng và đẩy mạnh số lượng giao dịch đặt phòng.

Tuy nhiên, việc tập trung vào trải nghiệm người dùng không chỉ cho phép bạn bứt phá và thay đổi cả một ngành. Nó cũng cho phép bạn bán sản phẩm hoặc dịch vụ theo những cách mà trước đây tưởng chừng như không thể làm được.

Trong suốt một thời gian dài, mọi người nói rằng không thể bán giày trực tuyến. Nói cho cùng, bạn cần thử giày. Bạn phải tự tin là chúng sẽ vừa chân bạn. Nhiều người tin rằng đây là một lĩnh vực mà các cửa hàng thực tế sẽ luôn thắng thế.

Và rồi Zappos xuất hiện cùng với sự tận tâm xuất sắc dành cho trải nghiệm khách hàng. Họ đưa ra chính sách hoàn trả trong vòng 365 ngày và chịu phí gửi hàng. Điều đó có nghĩa là mọi người có thể đặt mua giày với sự tự tin tuyệt đối rằng có thể trả lại nếu chúng không vừa. Họ hoàn toàn không mất đồng nào.



Zappos đã thành công đến mức được Amazon mua lại với giá 1,2 tỷ đô la.<sup>17</sup>

Điều tuyệt vời của trải nghiệm người dùng là nó có thể mang lại lợi ích cho hầu hết mọi lĩnh vực. Bạn không cần phải là một *start-up* tại Thung lũng Silicon mới được hưởng lợi ích này.

## KHÔNG CHỈ DÀNH CHO CÁC START-UP THỨC THỜI

Trong cuốn sách mới đây nhất của tôi, cuốn *Digital Adaption (Thích nghi trong thời kỹ thuật số)*, tôi đã nhắc đến một công ty có tên là Wiltshire Farm Food, chuyên bán bữa ăn sẵn cho người già. Đây không hẳn là ví dụ điển hình cho trải nghiệm người dùng xuất sắc. Nhưng chính trải nghiệm người dùng đã cho phép họ cạnh tranh với những chuỗi siêu thị lớn. Nói cho cùng, tại sao người ta phải mua một bữa ăn sẵn đông lạnh từ Wiltshire Farm Food trong khi có thể đến Tesco mua với giá rẻ hơn?

Wiltshire Farm Food hiểu khách hàng của mình. Họ biết rằng người già hay cảm thấy yếu ớt, và không thích các nhân viên giao hàng nam giới đến nhà. Đó là lý do tại sao họ hiển thị hình ảnh của nhân viên sẽ giao hàng cho bạn bất cứ khi nào bạn đặt hàng trên *website*

của công ty. Tất cả các tài xế giao hàng cũng được cảnh sát kiểm tra để gia tăng mức độ đảm bảo.

Nhưng đó mới chỉ là phần nổi của tảng băng trôi. Wiltshire Farm Food còn giúp khách hàng mở hộp đồ ăn. Họ sẽ kiểm tra để đảm bảo rằng chúng ổn, thậm chí là nhận đặt hàng cho lần kế tiếp ngay tại nhà và cho thanh toán bằng tiền mặt.

Điểm cốt lõi ở đây là Wiltshire Farm Food đã sử dụng trải nghiệm khách hàng để nổi bật trong một thị trường đông đúc. Kết quả là, công ty đã tăng doanh số thương mại điện tử lên 10.000% chỉ sau 5 năm.

## TRẢI NGHIỆM NGƯỜI DÙNG TRONG KHU VỰC B2B

Cho đến giờ, tất cả những ví dụ mà tôi đưa ra đều thuộc khu vực doanh-nghiệp-với-người tiêu dùng (B2C). Có lẽ bạn đang làm việc trong khu vực doanh-nghiệp-với-doanh nghiệp (B2B). Tôi có thể tưởng tượng ra cảnh sắp bạn nói rằng ở đó, trải nghiệm người dùng không quan trọng. Tất nhiên, họ nói vậy là sai. Có thể điều ngược lại mới đúng. Các sản phẩm và dịch vụ B2B đắt hơn, vì vậy khách hàng cảm thấy có quyền nhận được chất lượng cao hơn. Thêm nữa,

khách hàng doanh nghiệp thậm chí còn bận rộn hơn và do đó ít bao dung hơn trước những sai lầm.

Nhưng khách hàng doanh nghiệp vẫn là con người. Phần lớn thời gian, một khách hàng B2B cũng đồng thời là một khách hàng B2C. Họ nhìn thấy những trải nghiệm người dùng chất lượng cao trong cuộc sống cá nhân của họ và mong đợi điều tương tự ở nơi làm việc.

Có một số lượng lớn các công ty B2B đang đặt cược vào trải nghiệm người dùng, trong đó đáng chú ý nhất là IBM. IBM đang đầu tư 100 triệu đô la vào việc mở rộng các dịch vụ tư vấn trải nghiệm người dùng.<sup>18</sup> Họ mở 10 phòng thí nghiệm trải nghiệm tương tác và thuê 1.000 nhân viên mới. Nói như Bridget van Kralingen, Phó Chủ tịch cấp cao của IBM Global Business Services:

**“Không còn bất kỳ sự phân biệt nào giữa chiến lược kinh doanh và thiết kế trải nghiệm người dùng. Trải nghiệm tốt nhất mà bất kỳ ai trải qua gần nhất**

**ở bất kỳ đâu trở thành kỳ vọng tối thiểu cho trải nghiệm họ muốn ở tất cả mọi nơi.”**

Và IBM tuyệt đối không phải là trường hợp duy nhất. Từ những nhân tố mới như Salesforce<sup>19</sup> cho đến các công ty như General Electric<sup>20</sup>, trải nghiệm người dùng là một ngôi sao đang lên trong khu vực B2B. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên. Dù là B2B hay B2C, thiết kế trải nghiệm người dùng cũng mang lại lợi ích đáng kể cho toàn thể công ty.

---

## **TÔ ĐẠM NHỮNG LỢI ÍCH CỦA CÔNG TY**

Có vẻ như nhiều người vẫn định ninh rằng việc cung cấp một trải nghiệm người dùng tuyệt vời là điều xa xỉ mà công ty của họ không đủ tiền để trả. Ở một mức độ nào đó, đây là lỗi của chúng ta. Chúng ta chỉ nhìn vào những lợi ích mà trải nghiệm người dùng



mang lại cho người dùng, trong khi đáng lẽ nên tập trung vào những lợi ích mà nó mang lại cho doanh nghiệp.

Một trải nghiệm người dùng tuyệt vời không phải là chi phí kinh doanh. Nó đem lại nhiều lợi ích to lớn, khiến doanh số tăng lên và chi phí giảm xuống. Nhưng trước khi bàn đến những điều đó, hãy dành một chút thời gian để xem xét những lợi ích về mặt thương hiệu mà nó mang lại.

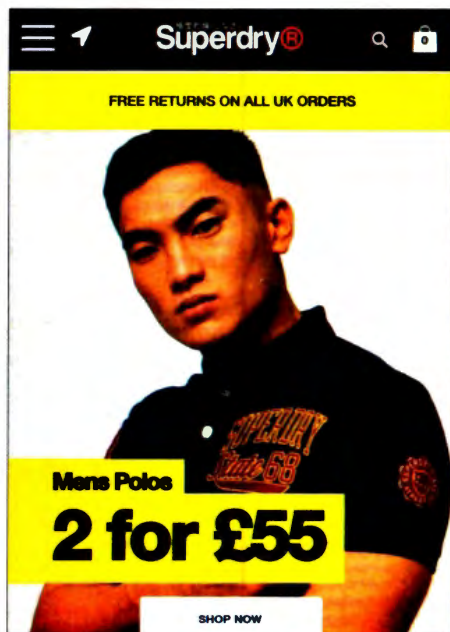
## TRẢI NGHIỆM NGƯỜI DÙNG XÂY DỰNG NÊN THƯƠNG HIỆU

Thông thường, trong một công ty, nhóm người đầu tiên hiểu được trải nghiệm người dùng là các nhân viên *marketing*.

Nhìn từ góc độ *marketing*, việc cung cấp một trải nghiệm người dùng tốt có rất nhiều ý nghĩa. Nói cho cùng, mọi nhân viên *marketing* đều biết rằng chén thánh của dân tiếp thị chính là những lời giới thiệu truyền miệng.<sup>21</sup> Nếu bạn có thể khiến khách hàng ủng hộ sản phẩm hoặc dịch vụ của mình thì nó sẽ hiệu quả hơn bất kỳ hình thức quảng cáo nào khác.

Bằng cách cung cấp trải nghiệm người dùng tuyệt vời, nhiều khả năng bạn sẽ

thuyết phục được khách hàng giới thiệu bạn với người khác. Tôi chắc chắn rằng đã nhiều lần bạn giới thiệu về một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó cho bạn bè. Thường thì trong việc này, dịch vụ khách hàng mà bạn nhận được và bản thân sản phẩm mà bạn sử dụng đều góp công nhiều như nhau.



Superdry chỉ là một trong nhiều thương hiệu đã thay thế *marketing* truyền thống bằng những lời giới thiệu truyền miệng.

Trong thế giới của người tiêu dùng ở thời đại kết nối, khách hàng không chỉ giới thiệu bạn với bạn bè của họ. Họ đăng tải đánh giá và xếp hạng, thay đổi

cách những người hoàn toàn xa lạ nhìn nhận về thương hiệu của bạn.

Họ cũng đang chia sẻ về công ty của bạn với khán giả của họ và đẩy lên những lời bàn tán xung quanh thương hiệu của bạn. Họ đang thay mặt bạn làm việc chăm chỉ để nâng cao nhận thức về thương hiệu mà công ty bạn xây dựng.

Ở phần về sự dịch chuyển của cán cân quyền lực, tôi đã đề cập đến mối nguy hiểm của việc khách hàng có khán giả của riêng họ. Nhưng nó cũng tạo nên những cơ hội tuyệt vời. Khách hàng đã trở thành những người ủng hộ lớn nhất của bạn, và một trải nghiệm tuyệt vời là cách bạn động viên họ.

Trải nghiệm đó tạo nên sự khác biệt. Trong một thị trường toàn cầu của các đối thủ cạnh tranh, sẽ luôn có ai đó cung cấp một sản phẩm tương tự. Điều đó có nghĩa là nếu bạn muốn nổi bật, hãy chọn con đường kiến thiết một trải nghiệm tuyệt vời.

Điều này đặc biệt quan trọng trong các thị trường lâu năm. Ban đầu, chỉ cần tiếp cận được thị trường là đủ: nếu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn mới, mọi người sẽ mua nó. Sau đó, họ sẽ quan tâm đến các tính năng. Bạn có đem lại cho họ nhiều hơn các đối thủ cạnh tranh?

Khi thị trường bão hòa, ngày càng có nhiều đối thủ cũng cung cấp một cái gì đó tương tự. Nếu bạn muốn khác biệt, bạn cần phải đổi mới. Nhưng tiếp theo, bạn sẽ đi đâu?

Tất nhiên, bạn có thể đổi mới trong trải nghiệm mà bạn cung cấp. Nhưng đó không phải là tất cả những gì tôi muốn nói đến ở đây. Một thiết kế trải nghiệm người dùng tốt phải biết phối hợp với khách hàng. Nó luôn luôn gắn kết với người dùng và học hỏi từ họ.

Người dùng của bạn lúc nào cũng có vô số gợi ý về cách bạn có thể cải thiện sản phẩm và dịch vụ của mình. Chỉ cần bạn lắng nghe họ, bạn sẽ có được sản phẩm tốt hơn và doanh số cao hơn.

Lấy ví dụ như phần mềm ghi chú Evernote. Nó đã xây dựng được cả một cộng đồng những người ủng hộ,<sup>22</sup> họ vừa quảng bá cho sản phẩm, vừa ảnh hưởng đến hướng đi của nó.

Rốt cuộc thì tất cả cũng chỉ nhằm mục đích bán hàng. Nếu bạn muốn đề cao vai trò của thiết kế trải nghiệm người dùng trong công ty mình thì chìa khóa chính là việc chứng minh được rằng nó có thể thúc đẩy doanh số tăng lên.

## TRẢI NGHIỆM NGƯỜI DÙNG VÀ TĂNG DOANH SỐ

Nói thế nào cũng không diễn tả hết được tầm quan trọng của trải nghiệm người dùng đối với phễu bán hàng\*. Có vô số câu chuyện về tác động to lớn của thiết kế trải nghiệm người dùng đến doanh số. Theo cuốn *Software Engineering: A Practitioner's Approach* của Roger Pressman, mỗi đồng đô la đầu tư vào thiết kế trải nghiệm người dùng sẽ đem lại lợi nhuận trong khoảng từ 2 đô la đến 100 đô la.

Khi American Eagle Outfitters tập trung vào trải nghiệm người dùng, doanh số của họ đã tăng 53,6%. Bằng cách thực hiện các nghiên cứu người dùng, United Airlines đã tăng 200% doanh số từ hoạt động bán vé trực tuyến. Không có gì phải nghi ngờ rằng việc đầu tư vào thiết kế trải nghiệm người dùng có tác động trực tiếp đến *conversion*. Nhưng nó không dừng lại ở đó.

Theo Willy Lai, giám đốc thiết kế sáng tạo và trải nghiệm người dùng tại Samsung, trải nghiệm người dùng cũng gia tăng giá trị đơn hàng trung bình.<sup>23</sup> Nếu bạn giúp cuộc sống của người dùng trở nên dễ dàng hơn, họ sẽ chi tiền cho bạn nhiều hơn. Rất đơn giản.

Họ cũng sẽ mua sản phẩm, dịch vụ của bạn thường xuyên hơn. Những cải tiến trong trải nghiệm người dùng sẽ tăng số lần quay lại mua hàng. Khi Staples thiết kế lại website của họ, số lượng khách hàng quay lại tăng 67%.



Khi Staples cải thiện trải nghiệm người dùng, số lượng khách hàng quay lại tăng 67%.

(\*) **Phễu bán hàng (sales funnel):** một kim tự tháp ngược mô tả hành trình mua hàng của một khách hàng điển hình với 5 tầng từ trên xuống dưới lần lượt là: tìm kiếm thông tin, đi theo sự dẫn dắt của các kênh thông tin, yêu cầu thêm thông tin, cân nhắc và cuối cùng là mua hàng. Phễu bán hàng là một công cụ đo lường hiệu quả của việc chuyển hóa trải nghiệm khách hàng theo từng bước một.

Những lợi ích này không chỉ áp dụng cho các *website* thương mại điện tử. Chắc chắn rồi, việc cải thiện trải nghiệm người dùng cũng sẽ làm lợi cho nhiều công ty kinh doanh dịch vụ.

Cho dù bạn hoạt động trong lĩnh vực B2C hay B2B thì các dịch vụ kỹ thuật số lấy người dùng làm trung tâm đều tác động trực tiếp đến doanh số. Đây là một thông điệp chúng ta cần nắm rõ để truyền đạt tốt hơn với các cấp quản lý.

Lưu ý điểm cho rằng thiết kế trải nghiệm người dùng có thể đẩy mạnh doanh số quả thực rất hấp dẫn. Và trải nghiệm người dùng không chỉ làm tăng doanh số. Nó cũng cải thiện khả năng sinh lời bằng cách giúp công ty tiết kiệm được những khoản chi phí đáng kể.

## TIẾT KIIỆM CHI PHÍ NHỜ TRẢI NGHIỆM NGƯỜI DÙNG

Chi phí xoắn ốc (*Spiralling cost*) là mối lo ngại thường trực của các nhà quản lý. Đây sẽ là một trong những rào cản lớn nhất mà bạn gặp phải khi dịch chuyển công ty sang định hướng lấy người dùng làm trung tâm. Bạn sẽ thấy ban giám đốc phản đối việc thuê các chuyên gia về trải nghiệm người dùng để đưa công ty tiến lên vì sẽ tăng chi phí vận hành.

Tuy nhiên, việc xây dựng văn hóa trải nghiệm người dùng có thể giúp giảm những chi phí đó. Chúng ta cần có đủ khả năng giải thích điều đó với các cấp quản lý khi đến thời điểm thích hợp.

Khi bắt đầu, nhiều công ty sẽ đối mặt với tình trạng tiêu hao khách hàng đáng kể. Nói cách khác, họ luôn phải tìm kiếm khách hàng mới. Đây là một kế hoạch tốn kém và thâm dụng thời gian. Nó đồng nghĩa với một khoản đầu tư khá lớn cho hoạt động *marketing* để thu hút sự chú ý của người tiêu dùng. Sau đó là chi phí bán hàng: thuyết phục những người tiêu dùng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Tóm lại, việc để mất khách hàng rất tốn kém.

Một trải nghiệm người dùng tuyệt vời sẽ làm giảm chi phí này, vì nó cải thiện lòng trung thành của khách hàng. Có nhiều khách hàng quay lại tức là cần ít hoạt động *marketing* hơn và chi phí bán hàng thấp hơn.

Nếu những khách hàng bạn đang có ủng hộ bạn, chi phí *marketing* sẽ giảm xuống nữa. Bạn sẽ tốn ít công sức hơn để thuyết phục những người đã được nghe khách hàng của bạn giới thiệu về bạn.

Nhưng việc giảm chi phí bán hàng và *marketing* chưa phải là tất cả những gì mà thiết kế trải nghiệm người dùng có thể làm được. Nó cũng có thể làm giảm các chi phí vận hành khác.

Nếu khách hàng không hài lòng với trải nghiệm của họ, bạn sẽ nhận được nhiều hàng gửi trả hơn và nhiều khiếu nại hơn. Việc xử lý những chuyện này đòi hỏi một khoản chi phí không hề nhỏ.

Ngay cả khi khách hàng không bất mãn thì họ vẫn thường xuyên có những thắc mắc. Đó là lý do tại sao các công ty cần đến bộ phận chăm sóc khách hàng. Chi phí để giải đáp những loại câu hỏi này qua điện thoại có thể rất tốn kém. Nhưng nếu một khách hàng có thể tự mình tìm ra câu trả lời thì sao nhỉ?

Chính phủ Anh đã tiết kiệm cho người đóng thuế hơn 2 tỷ bảng mỗi năm bằng cách chuyển đổi 88%<sup>24</sup> số lượng tương tác của mình sang hình thức tự phục vụ kỹ thuật số. Họ cũng không phải là trường hợp duy nhất. Trên thực tế, người ta thường xuyên thấy những kết quả tương tự như vậy trong các báo cáo của chính phủ.<sup>25</sup>

Những khoản tiết kiệm khổng lồ không chỉ giới hạn trong chính phủ. Một hãng điều hành mạng di động đã tiết kiệm được 5,75 triệu bảng<sup>26</sup> bằng cách khuyến khích khách hàng tìm đến dịch vụ hỗ trợ trực tuyến.

Thoạt nhìn, người ta có thể cảm thấy việc đưa thiết kế trải nghiệm người dùng vào một dự án điển hình sẽ tốn



Website GOV.UK đã tiết kiệm hơn 2 tỷ bảng mỗi năm bằng cách chuyển đổi sang mô hình tự phục vụ kỹ thuật số.

thêm thời gian và tiền bạc. Nói cho cùng, việc trò chuyện với người dùng cũng tốn thời gian. Tuy nhiên, trên thực tế, nó lại giúp bạn tiết kiệm thời gian và tiền bạc. Đó là vì bạn sẽ thiết kế giải pháp phù hợp ngay từ đầu, thay vì phải tốn nhiều nguồn lực hơn cho việc lật tung cả quy trình lên để điều chỉnh khi có sự thay đổi về chi phí.

Khi các công ty đưa thiết kế trải nghiệm người dùng vào các dự án, họ sẽ sử dụng các *prototype* để thử nghiệm ngay trong giai đoạn đầu. Điều này cho phép họ nắm bắt và khắc phục các sự cố thông qua việc lặp đi lặp lại các bước thử nghiệm tính khả dụng và chỉnh sửa thiết kế.

Việc thay đổi một *prototype* trong giai đoạn đầu ít tốn kém hơn rất nhiều so với việc thay đổi về sau. Forrester ước tính<sup>27</sup> rằng cùng một vấn đề nhưng nếu khắc phục ngay trong quá trình thiết kế thì chỉ tốn 1 đô la, còn khắc phục trong quá trình phát triển sẽ tốn 5 đô la. Thậm chí tệ hơn, nếu mãi đến khi sản phẩm đã được tung ra thị trường bạn mới phát hiện ra vấn đề thì cái giá phải trả có thể lên tới 30 đô la.

Hơn thế nữa, bạn có thể nhận ra rằng công ty hoàn toàn có thể tránh được việc phát triển các chức năng không cần thiết. Rất nhiều dự án đưa ra vô

và suy đoán về những gì khách hàng muốn hoặc cần. Bằng cách sớm kiểm tra những giả định đó với người dùng, bạn có thể xác định được chúng có đúng không, từ đó mà bạn có thể tránh được chi phí phát triển thứ mà ngay từ đầu đã không ai muốn.

Dĩ nhiên, tôi đang múa rìu qua mắt thợ rồi. Nếu bạn đang đọc cuốn sách này, hẳn bạn đã biết những lợi ích mà trải nghiệm người dùng mang lại. Nhưng biết đâu tôi có thể giúp làm rõ những lý lẽ trong đầu bạn, để bạn có thể ráp nối và trình bày chúng rành mạch hơn.

Tuy nhiên, ngay cả khi đã nắm trong tay một dẫn chứng thuyết phục thì bạn vẫn sẽ gặp khó khăn trong việc thuyết phục ban lãnh đạo thay đổi cách thức hoạt động của công ty. Thay vì vậy, chúng ta cần một cú phát bóng mà không có họ. Điều đó có nghĩa là xây dựng một nhóm cốt lõi bao gồm những người ủng hộ trải nghiệm người dùng. Một cánh én nhỏ sẽ chẳng làm nên mùa xuân đâu.

## CHƯƠNG 3

# TẠO RA CÁC NHÀ TRUYỀN GIÁO VỀ TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG

Tôi gặp Harry lần đầu tiên tại một hội nghị của ngành, tại đây, tôi có bài diễn thuyết về lĩnh vực thiết kế trải nghiệm người dùng. Sau khi tôi hoàn thành phần trình bày của mình, anh ấy sai bước về phía tôi và thông báo bằng chất giọng Glasgow âm vang rằng tôi đang “nói toàn chuyện vớ vẩn”.

Hóa ra Harry không đồng tình với những gì tôi phát biểu, anh ấy cho rằng tôi thật ngây thơ khi nghĩ những đề xuất của mình sẽ hiệu quả trong thế giới thực.

Harry nói với tôi: “Chắc chắn là tất cả những thứ này đúng về nguyên tắc. Nhưng việc thuyết

phục là điều không thể. Tôi đã ra rả về trải nghiệm người dùng trong mấy năm trời và không ai thèm nghe lời nào tôi nói.”

Tôi thấy có cảm tình với tính cách thẳng thắn của Harry, cuối cùng chúng tôi đã ngồi tán gẫu với nhau ở quán *bar* suốt tối hôm đó.

Trong phần lớn sự nghiệp của mình, Harry làm việc trong một công ty lớn (mà tôi sẽ không tiết lộ tên). Vài năm trước, anh ấy trở nên đam mê trải nghiệm người dùng và bắt đầu thuyết phục công ty về tầm quan trọng của nó.

Harry đã nói chuyện với ban giám đốc không biết bao nhiêu lần. Anh ấy chỉ ra những điểm mà tại đó họ làm cho người dùng thất vọng. Thậm chí, anh còn phác thảo ra cách thức để trải nghiệm người dùng tốt hơn trong suốt hành trình khách hàng. Tuy nhiên, thay vì ủng hộ niềm đam mê của Harry, các sếp ở đó lại liên tục từ chối.

Khi Harry kể chuyện, tôi phải thú nhận rằng mình đã bất ngờ về những điều nghe được. Mặc dù là người đầy nhiệt huyết nhưng Harry đã hiểu sai về nó và khiến mọi người trở nên xa lánh.

Harry tự xem mình là người giám hộ duy nhất của trải nghiệm người dùng, một hiệp sĩ đang đơn thương độc mã tạo ra sự thay đổi. Càng gặp nhiều sự phản đối, anh càng thấy mình là người duy nhất quan tâm. Qua thời gian, cuối cùng, anh trở nên cay đắng và giận dữ với ban giám đốc lẫn đồng nghiệp của mình. Anh xem họ như kẻ thù.



Nhưng có lẽ, Harry vấp phải sự khước từ không phải vì các đồng nghiệp của anh ấy có vấn đề với việc cải thiện trải nghiệm của người dùng. Harry bị khước từ vì cái cách anh làm mọi thứ.

Mặc dù thích bản chất bộc trực của Harry, nhưng tôi có thể hình dung ra cái cách anh ấy đi về phía mình đầy ngạo mạn rồi tỏ thái độ như thể đây là địa hạt chuyên môn của riêng anh ấy, còn những người khác chẳng biết gì nhiều mà đóng góp. Tất nhiên, như tôi đã giải thích trong chương 1, điều này không đúng.

Không ai có thể đơn độc thiết kế nên một trải nghiệm người dùng. Nó cần đến sự phối hợp giữa nhiều người từ nhiều phòng ban khác nhau.

Tôi ngờ rằng, đồng nghiệp của Harry đã cảm thấy như thể chuyên môn của mình mà lại bị người khác dạy bảo, và anh ấy đang xâm phạm lãnh thổ của họ. Chuyện đáng lẽ không tệ đến vậy nếu tất cả các đề xuất của Harry đều đúng đắn. Nhưng anh ấy có một góc nhìn nhất định về định nghĩa của trải nghiệm người dùng, một góc nhìn được hình thành bởi chuyên môn và nền tảng của riêng Harry. Hẳn là có rất nhiều yếu tố anh ấy đã không xem xét đến.

Tôi cho rằng các đồng nghiệp và ban giám đốc đã xem Harry như một cái gai trong mắt. Một tiếng nói đơn độc, dồn ép mọi người phải nghe kế hoạch của riêng mình và gây ra sự gián đoạn không cần thiết.

Tôi chắc chắn rằng bạn không giống Harry, nhưng vẫn có khả năng đồng nghiệp của bạn có thể nhìn thấy bạn theo cùng một cách đó. Thậm chí, nguy hiểm hơn, bạn có thể mất hết nhuệ khí như Harry, rồi trở nên tức giận như anh ấy, hoặc đơn giản là bỏ cuộc.

Chúng ta không thể làm điều này một mình. Chúng ta cần những người khác quan tâm đến vấn đề này nhiều như chúng ta quan tâm đến nó. Những người có thể giúp chúng ta đấu tranh cho đại nghiệp và khích lệ khi chúng ta gặp khó khăn; những người có thể đứng cạnh chúng ta khi chúng ta nói chuyện với các cấp quản lý.

Hơn thế nữa, chúng ta cần kiến thức chuyên môn của đồng nghiệp. Chúng ta không thể giải hết mọi bài toán. Chỉ dựa vào bản thân thì chúng ta sẽ không thể nào hiểu được tổng thể trải nghiệm người dùng, chứ đừng nói đến cách chỉnh sửa nó.

Các đồng nghiệp của chúng ta sẽ có những hiểu biết độc nhất về các khía cạnh của trải nghiệm người dùng, những điều mà chúng ta không hiểu.

Bạn có thể là một *designer* tuyệt vời, nhưng có lẽ bạn không phải là chuyên gia cải thiện hiệu suất của *website*, một yếu tố quan trọng trong trải nghiệm. Bạn có thể là một nhân viên *marketing* xuất sắc, người hiểu rõ suy nghĩ của người dùng, nhưng kiến thức của bạn về điểm bán hàng hoặc cách xử lý hàng gửi trả sẽ không đáng là bao. Việc kiến thiết nên một trải nghiệm tuyệt vời đòi hỏi nhiều yếu tố khác chứ không chỉ chuyên môn của riêng bạn.

Bạn cũng không thể biết mọi đáp án về quá trình tạo nên sự thay đổi trong công ty của mình. Đồng nghiệp của bạn sẽ biết cần nói chuyện với ai, trình bày với ban giám đốc như thế nào và phải làm gì để làm mọi thứ tiến triển. Càng có nhiều đồng nghiệp ủng hộ, chúng ta sẽ càng hình thành được nhiều động lực cho sự thay đổi. Chúng ta cần số liệu và chúng ta cần chuyên môn. Không có hai điều này, chúng ta sẽ bị xua đuổi như một con sói đơn độc, một người mà các đồng nghiệp của chúng ta sẽ khước từ.

Vậy thì, làm thế nào để thuyết phục đồng nghiệp của chúng ta lên thuyền?

Hãy bắt đầu bằng cách tìm ra những người vốn dĩ đã dành sẵn sự quan tâm đến trải nghiệm người dùng.

---

## TÌM KIẾM NHỮNG ĐỒNG NGHIỆP QUAN TÂM

Tôi biết bạn đang nghĩ gì. Bạn đang nghĩ rằng mình là người duy nhất trong công ty hiểu được trải nghiệm người dùng.

Có thể bạn là người duy nhất biết về các đợt thử nghiệm tính khả dụng, việc thiết kế giao diện người dùng hoặc nghiên cứu người dùng. Nhưng như vậy không có nghĩa bạn là người duy nhất quan tâm đến việc người dùng có được những trải nghiệm tuyệt vời.

Bạn hẳn rất ngạc nhiên khi biết có bao nhiêu người trong công ty sẽ quan tâm đến trải nghiệm của khách hàng. Có thể hơi khiến căng thẳng khi tại thời điểm này gọi họ là “những nhà truyền giáo về khách hàng”. Nhưng họ quan tâm đến trải nghiệm của khách hàng vì một trải nghiệm tồi tệ khiến công việc của

họ khó khăn hơn. Công việc của bạn là theo dõi những người này.

Điểm khởi đầu rõ ràng nhất là *marketing*. Ngày nay, công việc của một nhân viên *marketing* gần như là bất khả thi nếu những khách hàng hiện có không hài lòng với trải nghiệm mà họ nhận được. Tương tự với nhân viên bán hàng.

Bạn cũng sẽ tìm thấy các nhà truyền giáo về khách hàng ở nhiều nơi khác. Bộ phận hỗ trợ khách hàng là một điểm đến tuyệt vời. Những người này xử lý khiếu nại của khách hàng hằng ngày. Việc chỉnh sửa trải nghiệm của khách hàng sẽ giúp công việc của họ dễ dàng hơn nhiều. Bất cứ ai thường xuyên tương tác với khách hàng đều là một nhà truyền giáo tiềm năng.

Không phải ai cũng quan tâm đến trải nghiệm của khách hàng vì nó có thể giúp cuộc sống của họ dễ dàng hơn. Cũng có những người quan tâm đến nó vì lòng tự hào nghề nghiệp. Tôi đã gặp rất nhiều người ủng hộ khách hàng ở phòng IT, mặc dù hằng ngày họ rất hiếm khi tiếp xúc với khách hàng. Họ quan tâm bởi vì đó là phương pháp tốt nhất. Họ xem việc cung cấp những trải nghiệm tuyệt vời là một phần công việc của mình.

Hãy bắt đầu bằng cách lên danh sách những người trong số những đối tượng nói trên mà bạn quen biết. Danh sách này không nhất thiết phải thật dài. Có thể chỉ là 4 hay 5 người tùy thuộc vào quy mô của công ty bạn.

## **TIẾP CẬN CÁC NHÀ TRUYỀN GIÁO TIỀM NĂNG**

Khi bạn lên danh sách xong, tôi khuyên bạn nên gặp từng người trong số họ. Ăn trưa cùng nhau luôn là cách tiếp cận ưa thích của tôi, vì bầu không khí của bữa trưa thân mật hơn, dễ trò chuyện hơn. Nếu danh sách của bạn hơi dài để làm cách này, hãy gặp gỡ họ theo từng nhóm nhỏ dựa trên công việc họ làm. Nếu trong danh sách của bạn có hai nhân viên *marketing*, hãy hẹn gặp cả hai cùng lúc.

Cuộc gặp gỡ này không phải là để xúc tiến kế hoạch nào hay yêu cầu họ làm bất cứ điều gì cụ thể. Thay vào đó, đây là cơ hội để bạn bày tỏ mối quan tâm của mình về cách công ty gắn kết với khách hàng và tìm hiểu xem họ có cảm thấy điều tương tự không.

Hãy chia sẻ sự thất vọng của bạn cũng như các vấn đề đang tồn tại theo cách bạn nhìn nhận. Cố gắng tập trung vào

những cơ hội để tạo ra một trải nghiệm tốt hơn. Bạn có thể tham khảo một số luận điểm trong chương trước để lấy cảm hứng.

Hãy cẩn thận, đừng nói bất cứ điều gì có khả năng khiến mọi người xem đây là một lời chỉ trích. Bạn cần cố gắng duy trì sự lạc quan, tích cực trong suốt cuộc trò chuyện. Điều quan trọng nhất cần làm là đặt ra cho họ một số câu hỏi.

- *Bản thân họ có bất mãn về điều gì không?*
- *Nếu có thời gian và tiền bạc, họ sẽ làm gì để cải thiện trải nghiệm của người dùng?*
- *Lời khiếu nại nghiêm trọng nhất mà họ nghe được từ khách hàng là gì?*
- *Họ nghĩ điều gì đang ngăn cản công ty cung cấp một trải nghiệm tốt hơn?*
- *Sự thay đổi vấp phải những rào cản nào?*

Hãy lắng nghe những gì họ nói và tiếp nhận các bình luận họ đưa ra. Hãy cùng trao đổi về những quan điểm của họ để thể hiện rằng bạn đang lắng nghe, và đồng ý với họ càng nhiều càng tốt.

Khi cuộc gặp gần kết thúc, hãy gợi ý rằng có thể sẽ rất tuyệt nếu thành lập một nhóm nhỏ những người quan tâm

đến việc cải thiện trải nghiệm của khách hàng. Hỏi xem họ có muốn trở thành một phần của nhóm không. Đừng quên hỏi thêm rằng họ có nghĩ ra ai khác nên tham gia nhóm. Nếu bạn biết những người mà họ đề xuất, hãy ghi lại; nếu không, hãy nhờ họ viết *email* giới thiệu mọi người với nhau.

Nếu may mắn, đến cuối cuộc gặp, họ sẽ chấp nhận lên thuyền cùng bạn và đề xuất thêm một vài cái tên mà bạn có thể liên hệ. Sau khi đã lặp lại các bước trên nhiều lần, bạn sẽ có một nhóm những người cùng chia sẻ mối quan tâm với bạn, cùng quan tâm đến việc thay đổi, ít nhất là trên danh nghĩa.

Với những cái tên mới, bạn có một vài lựa chọn. Nếu bạn biết họ, có thể họ đáng để bạn hẹn gặp và lặp lại đúng quy trình trên; nếu không, hãy viết *email* tự giới thiệu trước khi xác định các bước tiếp theo.

Việc soạn một *email* như thế có thể cần đến chút mảnh lời. Dưới đây là một *email* mẫu mà tôi đã viết cho một tổ chức từ thiện với đôi dòng suy nghĩ về lý do tại sao tôi lại viết nó như vậy.

Chào Ann,

*Như chị đã biết, tôi xin được địa chỉ email của chị từ John sau một cuộc gặp gần đây, khi chúng tôi thảo luận về trải nghiệm của những người gây quỹ.*

*Cả tôi và John đều cảm thấy có nhiều việc mà chúng ta có thể làm để cải thiện trải nghiệm mà những người gây quỹ của chúng ta nhận được. John gợi ý rằng có thể chị cũng cảm thấy như vậy và rằng tôi nên viết email cho chị xem sao.*

*Hãy bắt đầu bằng việc làm rõ lý do tại sao bạn viết thư và bạn là ai. Trong trường hợp này, bạn là người quen của John, và bạn đang viết về trải nghiệm của những người gây quỹ.*

*Trong buổi trò chuyện hôm trước, chúng tôi đã kết luận rằng những cải thiện đối với trải nghiệm của người gây quỹ có thể làm tăng số tiền quyên góp. Chúng tôi cũng tin rằng nó có tiềm năng làm giảm chi phí hỗ trợ mà chúng ta bỏ ra.*

*Chỉ ra một số lợi ích mà bạn nhìn thấy từ việc cải thiện trải nghiệm của người dùng.*

*Chúng tôi cũng cảm thấy rằng khi người gây quỹ hạnh phúc hơn, họ sẽ thích giới thiệu về chúng ta trên mạng hơn.*

*Vì chị phụ trách công tác marketing của công ty nên chúng tôi nghĩ rằng điều này đặc biệt liên quan đến chị.*

*Giải thích những lợi ích mà một trải nghiệm tốt hơn sẽ đem lại cho người đọc email. Chỉ cho họ thấy nó sẽ giúp công việc của họ dễ dàng hơn như thế nào.*

*Trong cuộc gặp đó, chúng tôi đã đưa ra vô số ý tưởng về những điều mình có thể làm, nhưng chúng tôi cảm thấy có thể học hỏi được rất nhiều từ sự đóng góp của chị.*

*Thể hiện rằng bạn đánh giá cao những đóng góp và ý kiến của họ.*

*Chính vì lý do đó nên tôi đang thành lập một nhóm thảo luận nhỏ để khám phá một vài khả năng. Không biết chị có muốn tham gia vào nhóm này không?*

*Giải thích rõ bạn muốn họ làm gì.*

*Chị đừng lo, ở giai đoạn này, tất cả đều không chính thức và không liên quan gì nhiều đến công việc. Chị muốn đóng góp như thế nào hoàn toàn là tùy chị. Chúng tôi chỉ mong muốn nhận được sự góp ý từ chị và chia sẻ với chị những suy nghĩ của chúng tôi.*

Không ai thích phải làm việc hay họp hành thêm nữa. Hãy đảm bảo người đọc hiểu rõ rằng đây không phải là nhiệm vụ gì phiền hà, nặng nhọc.

*Nếu chị có bất kỳ câu hỏi nào, xin vui lòng cho tôi biết, nếu không, chỉ cần chị chấp thuận, tôi sẽ thêm chị vào nhóm. Chúng tôi rất vui mừng khi có chị tham gia và được lắng nghe những ý tưởng của chị.*

Kết thúc bằng cách làm cho họ cảm thấy được trân trọng và nhấn mạnh rằng bạn đánh giá cao sự đóng góp của họ.

Đừng nản chí nếu bạn không nhận được phản hồi từ họ ngay lập tức. Hầu hết mọi người dành cả ngày để giải quyết công việc và đây lại không phải là một email cần được ưu tiên, nên người ta có thể quên mất nó. Nếu bạn không nhận được phản hồi sau một tuần, hãy nhắc họ một cách tế nhị.

Sau khi bạn đã gặp một số người và gửi email cho những người khác, bạn sẽ tập hợp được một nhóm nhỏ quan tâm đến việc cải thiện trải nghiệm của khách hàng. Bây giờ, chúng ta cần quyết định xem cần làm gì với họ.

## THUYẾT PHỤC CÁC NHÀ TRUYỀN GIÁO CỦA BẠN LÊN TIẾNG

Cho đến giờ, nhóm nhỏ các nhà truyền giáo của chúng ta chỉ nói chuyện với bạn. Chúng ta cần để họ nói chuyện với nhau. Chẳng nào họ chưa bắt đầu tương tác với nhau, họ vẫn không phải là một nhóm.

Một khi họ bắt đầu nói chuyện, họ sẽ củng cố lẫn nhau về mong muốn có được một trải nghiệm khách hàng tốt hơn. Mong muốn này sẽ trở nên quan trọng hơn với họ khi họ thảo luận về nó với những người cùng chí hướng.

Có rất nhiều phương thức để khiến cả nhóm trò chuyện với nhau, tùy thuộc vào cách công ty bạn hoạt động.

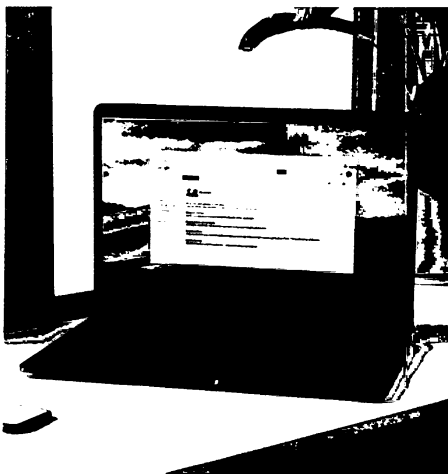
Một số công ty sử dụng ứng dụng như Yammer hoặc Slack để giao tiếp. Đây là những công cụ giao tiếp tuyệt vời nếu mọi người sử dụng chúng thường xuyên. Tôi đã thấy quá nhiều nhóm Yammer được lập ra để rồi tắt ngúm vì chẳng ai chăm vào đó chuyện trò.

Một lựa chọn khác là tổ chức các buổi gặp gỡ định kỳ, mặc dù hầu hết chúng ta đều có quá nhiều cuộc họp trong lịch làm việc của mình. Sắp xếp lịch làm

việc của mọi người sao cho hợp lý thực sự là một cơn ác mộng và nhóm càng phát triển, chuyện này càng khó hơn.

Thường thì phương pháp tốt nhất là tạo một *email* nhóm. Đa số chúng ta sống cùng *email* và thường xuyên dùng nó để giao tiếp.

Nhiều khả năng công ty của bạn có thể dễ dàng tạo một *email* nhóm bằng Outlook hoặc Exchange. Nhưng nếu không có, hãy thử một nền tảng khác như Google Groups. Google Groups cung cấp cho bạn một địa chỉ *email* để gửi đến tất cả người nhận. Nó cũng cho phép bạn tìm kiếm trong kho lưu trữ, nơi có thể rất hữu ích về sau.



Google Groups là công cụ tuyệt vời để quản lý một cuộc thảo luận giữa một số ít người sử dụng *email*.

Tất nhiên, công cụ bạn sử dụng không quan trọng bằng những gì bạn nói. Ở giai đoạn này, điều quan trọng là khiến nhóm say mê và hào hứng chia sẻ ý tưởng. Trách nhiệm này thuộc về bạn, vì vậy bạn phải đảm bảo sẽ dành thời gian để khuyến khích mọi người cùng thảo luận.

Bạn muốn mọi người luôn tích cực thảo luận. Trớ trêu thay, một cách hiệu quả để làm điều đó là khiến mọi người bày tỏ nỗi thất vọng của mình. Mọi người thường thích than phiền và với họ, xác định vấn đề dễ hơn là đưa ra giải pháp.

Vi thế, hãy yêu cầu nhóm chia sẻ nỗi thất vọng lớn nhất của họ về trải nghiệm khách hàng. Điều gì khiến họ phát điên ở cách công ty tương tác với khách hàng?

Hãy để họ thoải mái giải bày một lúc trước khi chọn ra một vài nỗi thất vọng để thảo luận thêm. Hỏi cả nhóm sẽ giải quyết vấn đề như thế nào nếu họ được tùy ý làm điều mình muốn. Để mọi người tự do đưa ra ý tưởng, sau đó mới hỏi xem những rào cản nào khiến việc thực hiện ý tưởng đó trở nên khó khăn.

Nếu may mắn, cuộc trò chuyện sẽ bắt đầu trôi chảy. Khi mọi người lạc đề, cứ để họ nói. Khi họ nói những điều

bạn không đồng tình, hãy nghe tai nọ bỏ tai kia. Giờ không phải là lúc để giáo dục họ về phương pháp tốt hơn khi thực hiện trải nghiệm người dùng. Mục đích của chúng ta đang là khuyến khích hoạt động thảo luận trong nhóm. Bất cứ điều gì phương hại đến mục đích đó đều nên bị đè bẹp một cách mềm mỏng nhưng dứt khoát.

Vấn đề hay gặp nhất là mọi người nói rằng một ý tưởng nào đó sẽ không khả thi. Chuyện này cũng quan trọng và cần đem ra thảo luận, nhưng mọi người sẽ trở nên ngại nêu lên ý tưởng nếu họ nghĩ người khác sẽ gạt bỏ nó.

Khi mọi người bắt đầu gạt bỏ một ý tưởng, hãy yêu cầu họ đưa ra một cách vượt qua rào cản mà họ nhìn thấy. Nếu ai đó nói:

*“Anh không có cách nào thuyết phục được Jim ở phòng Compliance đâu.”*

Hãy hỏi họ cần gì để thuyết phục Jim đồng tình. Bằng cách đó, bạn sẽ duy trì cuộc trò chuyện diễn ra tích cực và luôn tiến về phía trước. Cuộc thảo luận này sẽ tạo ra rất nhiều ý tưởng tích cực để thay đổi, nhưng quan trọng hơn cả, nó sẽ thống nhất cả nhóm nhờ vào ý tưởng cải thiện trải nghiệm khách hàng.

Cuối cùng, cuộc trò chuyện sẽ bắt đầu xui xuống khi ý tưởng cạn dần và mọi người bắt đầu cảm thấy khó mà vượt qua các rào cản. Lúc này, bạn cần lùi lại và đề xuất việc thiết lập một tầm nhìn chung cho cả nhóm.

## THIẾT LẬP TẦM NHÌN CHUNG

Có thể bạn cảm thấy việc gom được vài người bàn tán về trải nghiệm người dùng chỉ là một khởi đầu nhỏ bé. Có thể bạn cảm thấy không có chút hy vọng sẽ tạo ra sự thay đổi. Cảm giác này đặc biệt dễ gặp khi bạn làm việc trong một công ty lớn. Tuy nhiên, nó không đúng đâu.

Sự thay đổi xảy ra khi mọi người đoàn kết với nhau để thực hiện một lý tưởng. Khi nhiều người cùng ngỏ ra lý tưởng đó, động lực sẽ được hình thành. Cuối cùng, nó sẽ đạt đến điểm bùng phát và trở nên không thể ngăn cản ngay cả khi phải đối mặt với một ban quản lý đầy hoài nghi.

Để đạt được động lực nói trên, bạn sẽ cần một cái gì đó để đoàn kết mọi người – **một điểm tập hợp**. Đôi khi có thể là một người, nhưng thông thường sẽ là một ý tưởng hoặc một chuỗi giá trị.



Tất cả mọi cơ quan đoàn thể, từ các tôn giáo, đảng phái chính trị trên thế giới cho đến sách tự phát triển bản thân và các tập đoàn đều sử dụng phương pháp này.

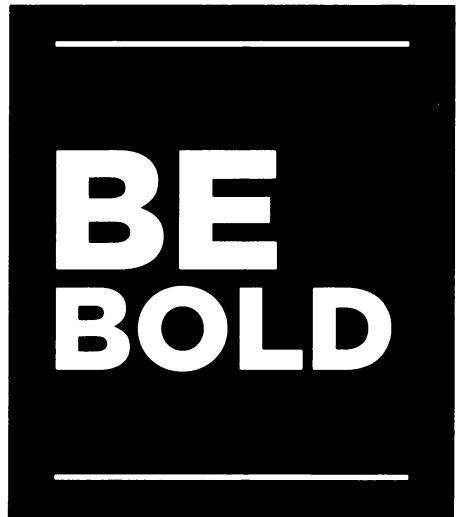
Cơ quan Dịch vụ Kỹ thuật số của Chính phủ đã áp dụng phương pháp này để thay đổi văn hóa của chính phủ Anh quốc. Trong quá trình xây dựng *prototype* của một *website*, nhóm kỹ thuật gồm 16 người<sup>28</sup> ghi hết các nguyên tắc thiết kế<sup>29</sup> lên giấy ghi chú và dán lên tường. Những nguyên tắc này đã trở thành trụ cột xác định cách thức chính phủ Vương quốc Anh xây dựng các dịch vụ kỹ thuật số.

Nhiều tổ chức trên thế giới cũng sao chép phương pháp này. Từ Sách hướng dẫn Dịch vụ kỹ thuật số (*Digital Services Playbook*)<sup>30</sup> của chính phủ Hoa Kỳ cho đến Google. Những bản tuyên ngôn kiến tạo trải nghiệm người dùng tốt hơn đã tập hợp toàn thể nhân viên đồng lòng ủng hộ một lối tư duy mới. Nhóm nhỏ các nhà truyền giáo trải nghiệm người dùng của bạn cần có cách tiếp cận tương tự nếu họ muốn phát triển thành một phong trào vì sự thay đổi trong công ty. Vậy một bộ nguyên tắc như thế sẽ bao gồm những gì?

## NHỮNG ĐIỀU CẦN ĐƯA VÀO BỘ NGUYÊN TẮC TRẢI NGHIỆM NGƯỜI DÙNG

Cách tốt nhất để nhìn nhận một bộ nguyên tắc chính là xem nó như tuyên ngôn cho sự thay đổi. Bạn đang tìm kiếm những điều cần xảy ra để công ty bạn chú trọng đến trải nghiệm người dùng. Ở đây, tôi không nói về một chiến lược, mà về một danh sách bao gồm các đặc điểm.

Bộ nguyên tắc này sẽ được hình thành dưới dạng một tài liệu. Đến một thời điểm thích hợp, nó có thể trở thành



Các nguyên tắc của bạn có thể trở thành *poster*, *video* hoặc *infographic*. Bất cứ thứ gì giúp thúc đẩy thực hành trải nghiệm người dùng tốt nhất.

28 <http://smashed.by/ux28>

29 <http://smashed.by/ux29>

30 <http://smashed.by/ux30>

*video, poster hoặc infographic, hay bất cứ thứ gì có thể giúp cả công ty chú ý đến những nguyên tắc đó. Dù ở hình thức nào thì nó cũng cần phải ngắn gọn và dễ hiểu. Nó sẽ bao gồm cả tài liệu ban đầu mà bạn soạn thảo.*

Để bắt đầu, hãy đưa ra một tuyên bố nêu rõ sự cần thiết phải thay đổi. Bạn chỉ cần trình bày trong vài đoạn văn bản. Nội dung như thế nào sẽ phụ thuộc vào công ty của bạn. Ví dụ như thế này:

*Khách hàng ngày nay có những kỳ vọng cao chưa từng có. Chúng ta cần phải đáp ứng những kỳ vọng ấy nếu muốn tăng thị phần và cừ khôi hơn các đối thủ cạnh tranh của mình. Để làm được việc đó, chúng ta cần suy nghĩ lại về cách công ty kinh doanh. Chúng ta cần tập trung hơn vào nhu cầu của khách hàng. Điều này đặc biệt đúng khi sử dụng các kênh kỹ thuật số, nơi người tiêu dùng ngày càng khắt khe hơn bao giờ hết.*

*Để đạt đến kết quả nói trên, chúng tôi đã xây dựng một bộ gồm mười nguyên tắc mà chúng ta nên tìm ra cách áp dụng với tư cách là một tổ chức và đưa vào văn hóa của công ty.*

Sau khi đã hoàn thành bước này, bạn có thể bắt đầu suy nghĩ về các nguyên tắc. Mười là số đẹp, nhưng đừng để nó bó

buộc mình. Bạn có thể cần nhiều hơn hoặc ít hơn tùy thuộc vào tình hình thực tiễn của công ty.

Mỗi nguyên tắc nên có một đoạn mô tả ngắn để giải thích nó. Nhưng hãy viết thật súc tích. Chẳng ai muốn đọc một tài liệu toàn chữ là chữ đâu. Dưới đây là một danh sách mẫu để giúp bạn bắt đầu:

### ***Thấu hiểu những gì mọi người cần.***

*Nếu muốn đem đến trải nghiệm xuất sắc cho khách hàng, chúng ta phải dành thời gian để thấu hiểu những nhu cầu của họ. Bằng cách hiểu nhu cầu của họ, chúng ta có thể đảm bảo cung cấp những trải nghiệm tốt nhất. Nhưng ban đầu, chúng ta cũng có thể xây dựng một giải pháp phù hợp và đúng đắn, như vậy sẽ hạn chế lãng phí tài nguyên của công ty.*

### ***Quyết định dựa trên dữ liệu.***

*Chúng ta đang đưa ra quá nhiều quyết định dựa trên sự phỏng đoán và quan điểm của hội đồng. Thay vì ngồi đoán mò việc gì hiệu quả và việc gì không, chúng ta cần thực hiện các nghiên cứu để có đủ dữ liệu, từ đó mới ra quyết định.*

### ***Tập trung vào sự đơn giản và rõ ràng.***

*Các dịch vụ của chúng ta không nên khiến người sử dụng phải căng thẳng hoặc thấy khó hiểu – thế nhưng điều này lại thường xuyên xảy ra. Để làm cho mọi thứ đơn giản*

và rõ ràng cũng tốn nhiều công sức. Chúng ta cần sẵn sàng toàn tâm toàn ý cho nhiệm vụ đó. Điều này sẽ đặt ra nhiều lựa chọn khó khăn. Chúng ta có thể phải bỏ bớt sản phẩm, dịch vụ hoặc chức năng để đạt được sự đơn giản.

### **Thử nghiệm và lặp lại.**

Cách tốt nhất để đảm bảo một trải nghiệm tuyệt vời là bắt đầu với một sản phẩm khả thi ở mức tối thiểu rồi thử nghiệm nó. Hãy học hỏi từ kết quả thu được và sau đó làm đi làm lại trước khi thử nghiệm lần nữa. Thông qua một chu kỳ thử nghiệm và lặp lại, chúng ta hạn chế rủi ro bằng cách tránh được những thất bại lớn. Thay vào đó, chúng ta chỉ vấp phải những thất bại nhỏ mà nhờ đó, chúng ta có thể học hỏi và sửa sai.

### **Đồng nhất nhưng không cứng nhắc.**

Chúng ta phải nỗ lực để tạo nên một trải nghiệm đồng nhất cho mọi người trên tất cả các sản phẩm và dịch vụ mà chúng ta cung cấp. Chúng ta nên sử dụng cùng một ngôn ngữ và hệ thống mẫu thiết kế. Điều này giúp khách hàng trở nên quen thuộc với việc sử dụng dịch vụ của chúng ta. Tuy nhiên, không nên bó buộc trong một khuôn khổ cứng nhắc. Chúng ta vẫn sẽ cần một số biến thể để phục vụ nhu cầu của các nhóm cụ thể.

### **Bắt đầu với nhu cầu của mọi người, không phải với các thông số kỹ thuật.**

Các dự án thường bắt đầu với một danh sách các đề xuất tính năng hay yêu cầu, đây là thực tế đang diễn ra quá thường xuyên. Thay vì vậy, chúng ta phải bắt đầu với những nhu cầu mà chúng ta đang cố gắng đáp ứng cho khách hàng của mình. Chúng ta không nên để các yếu tố nội bộ định hình trải nghiệm người dùng, mà chính nhu cầu của người dùng sẽ quyết định điều đó.

### **Thách thức các ràng buộc.**

Trong quá trình nỗ lực để đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng, chúng ta sẽ gặp phải những trở ngại mang tính tổ chức, từ chính sách công nghệ thông tin và quy chuẩn thương hiệu đến các vấn đề về sự tuân thủ và chính sách tài chính. Thay vì chấp nhận những ràng buộc này, chúng ta cần đặt câu hỏi cho chúng. Một ràng buộc hợp lý trong quá khứ không có nghĩa là hiện nay cũng vậy. Công ty cần cân nhắc xem, liệu sự ràng buộc đó có xứng đáng với cái giá mà trải nghiệm người dùng phải trả hay không.

### **Hãy xem xét tổng thể trải nghiệm.**

Khi đánh giá trải nghiệm người dùng, chúng ta không thể cô lập và đánh giá từng trải nghiệm đơn lẻ. Chúng ta cũng cần đánh giá xem nó phù hợp như thế nào với bức tranh toàn cảnh. Nếu chúng ta đang

thiết kế một dịch vụ kỹ thuật số, chẳng hạn như một website, chúng ta cũng cần cân nhắc đến việc nó sẽ phù hợp như thế nào với các điểm tiếp xúc ngoại tuyến.

### **Việc ra mắt chỉ là sự khởi đầu.**

Thông thường, các dự án kết thúc bằng việc ra mắt một sản phẩm hoặc dịch vụ mới, nhưng đây chỉ là sự khởi đầu. Khi một sản phẩm hoặc dịch vụ mới được trình làng, chúng ta nên quan sát cách người dùng tương tác với nó. Sau khi ra mắt, chúng ta cần dành thời gian và nguồn lực để tinh chỉnh nó dựa trên những kết quả thu được.

### **Công nghệ nên đi theo trải nghiệm.**

Nhiều dự án kỹ thuật số bắt đầu với việc thu mua một giải pháp công nghệ. Do đó, trải nghiệm người dùng bị hạn chế bởi những gì công nghệ đó có thể cung cấp. Thay vì vậy, các dự án nên bắt đầu bằng việc xác định trải nghiệm người dùng. Sau đó chúng ta có thể mua công nghệ nào có khả năng cung cấp được trải nghiệm đó.

Hãy nhớ rằng, đây không phải là một danh sách bất di bất dịch. Nó chỉ là ví dụ để giúp bạn hình dung được một bộ nguyên tắc trông sẽ như thế nào. Nhóm của bạn sẽ phải thảo luận và đưa ra danh sách cuối cùng.

## **QUYẾT ĐỊNH CÁC NGUYÊN TẮC TRẢI NGHIỆM NGƯỜI DÙNG**

Cách bạn quyết định danh sách những nguyên tắc trải nghiệm người dùng rất quan trọng. Sẽ đơn giản hơn nhiều nếu bạn đưa ra một bản dự thảo các nguyên tắc rồi yêu cầu cả nhóm chấp thuận, nhưng trên thực tế, bạn không thể làm như vậy. Việc đó sẽ không cho họ cảm giác họ cũng sở hữu những nguyên tắc mà bạn cần.

Chúng ta cần cho nhóm cảm thấy họ là người đặt ra những nguyên tắc đó. Được như vậy, họ sẽ hào hứng tuyên truyền và bảo vệ chúng trước các đồng nghiệp. Nhưng việc để nhóm xây dựng bộ nguyên tắc có thể rất khó khăn. Bạn có thể cảm thấy mình là người thích hợp nhất để làm chuyện này. Nói cho cùng, chính bạn đã “giương cao ngọn cờ khởi nghĩa” tập hợp cả nhóm lại, và bạn lại còn đọc cuốn sách này cơ mà.

Có thể họ sẽ đưa ra những ý kiến bổ sung mà bạn không đồng tình, hoặc có thể họ không đồng ý với một số đề xuất của bạn. Điều quan trọng là bạn phải đặt cái tôi của mình sang một bên và để bộ nguyên tắc trở thành thành quả sáng tạo của cả nhóm.

Một trong những cách tốt nhất để bắt đầu là đưa cho họ một số ví dụ về các bộ nguyên tắc khác. Bạn đã có danh sách mà tôi vừa trình bày ở trên, cũng như các bộ nguyên tắc của chính phủ Vương quốc Anh và Hoa Kỳ mà tôi đã đề cập.



Tricider là một công cụ tuyệt vời để cùng xây dựng các nguyên tắc và cho phép cả nhóm bỏ phiếu.

Ngoài ra, bạn có thể tìm thấy một bộ sưu tập tuyệt vời tại Design Principles FTW<sup>31</sup>. Không phải tất cả các nguyên tắc trong này đều xoay quanh trải nghiệm người dùng, nhưng chúng sẽ truyền cảm hứng cho một số cuộc thảo luận trong nhóm của bạn.

Việc phối hợp làm việc nhóm và quyết định các nguyên tắc như thế nào tùy thuộc ở bạn. Có một cách là hãy để bất cứ ai trong nhóm đề xuất một nguyên tắc. Những thành viên khác có thể bỏ phiếu cho ý tưởng đó nếu họ thích nó. Sau đó, những ý tưởng có đủ phiếu bầu

sẽ được đưa vào danh sách cuối cùng. Tricider<sup>32</sup> là một công cụ lý tưởng cho việc này.

Ban đầu, bạn sẽ thấy hoạt động diễn ra rất sôi nổi với rất nhiều đề xuất và thảo luận. Nhưng khi danh sách bắt đầu thành hình, có thể cuộc trao đổi sẽ bị sa lầy vào các chi tiết về từ ngữ và chuyện nên thêm bớt cái gì. Tại thời điểm này, điều quan trọng là phải nhắc nhở nhóm rằng bộ nguyên tắc này không bất di bất dịch. Chúng nên phát triển và thay đổi theo thời gian. Đây chỉ là điểm khởi đầu. Khi có những người khác trong công ty tham gia, danh sách sẽ còn thay đổi. Ngoài ra, ngay cả khi các bạn bắt đầu sử dụng bộ nguyên tắc, có thể chúng vẫn cần phải thay đổi. **Trong thời gian này, hãy giữ cho mọi thứ thật linh hoạt.**

Bạn sẽ khám phá ra rằng, bộ nguyên tắc là công cụ vô giá để thu hút phần còn lại của công ty. Đây là điều mà chúng ta sẽ nói đến trong chương tiếp theo. Còn bây giờ, lợi ích chính của nó là khiến nhóm tập trung và cùng nhau xây dựng.

Quá trình soạn thảo bộ nguyên tắc của bạn là bước đầu tiên của sự hợp tác sâu rộng hơn giữa các thành viên trong nhóm. Hợp tác lại chính là bước đầu tiên để tạo nên một trải nghiệm người dùng có sự đóng góp của nhiều người.

# TẬP HỢP HIỂU BIẾT CỦA BẠN VỀ NGƯỜI DÙNG

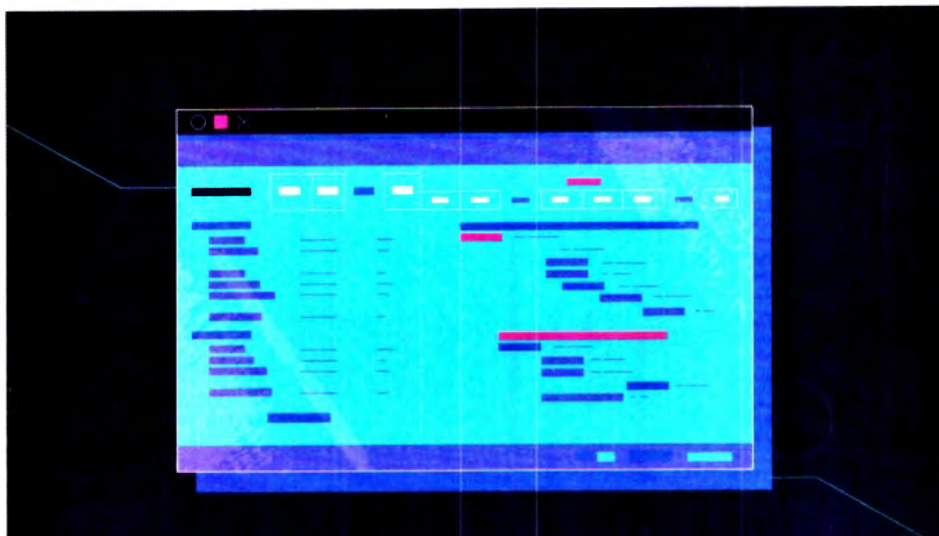
Bước tiếp theo là chia sẻ kiến thức về đối tượng khách hàng. Thật dễ hiểu nếu bạn nghĩ rằng công ty bạn không có nghiên cứu người dùng, nhưng bạn sẽ rất ngạc nhiên khi biết được lượng thông tin về khách hàng đang ẩn giấu trong các ngăn kéo văn phòng.

Như tôi đã nói trong chương 1, bộ phận *marketing* có thông tin về sở thích và

nhân khẩu học của khách hàng. Bộ phận *web* có quyền truy cập vào dữ liệu phân tích và thậm chí là cả một số kết quả thử nghiệm tính khả dụng. Bộ phận hỗ trợ khách hàng biết những thắc mắc mà mọi người hỏi đi hỏi lại. Bộ phận bán hàng hiểu điều gì thúc đẩy khách hàng hành động. Bộ phận quản trị khách hàng có nhiều nghiên cứu thực tế và bình luận tuyệt vời từ khách hàng. Danh sách này có thể còn kéo dài nữa.

Khi bạn đã có bộ nguyên tắc trải nghiệm người dùng, giờ là lúc để bắt đầu chia sẻ những gì bạn biết về người dùng của mình. Điều này sẽ giúp mọi người hình dung được một bức tranh đầy đủ hơn về những người bạn đang cố gắng tiếp cận. Đây cũng là một cách tuyệt vời để thúc đẩy mọi người hợp tác với nhau.

Hãy tạo nên một nơi duy nhất để lưu trữ tất cả những gì bạn biết về khách hàng của mình.



Nếu bạn chưa có một cái gì đó đại khái như kho lưu trữ tài liệu hoặc mạng nội bộ, hãy tạo ngay một cái. Tôi đề xuất bạn sử dụng một ứng dụng như Evernote, hoặc một *blog* hay *wiki* được bảo vệ bằng mật khẩu cũng rất hiệu quả.

Ở giai đoạn này, chúng ta muốn hạn chế tối đa những đòi hỏi đối với mọi người. Vì thế, chỉ cần yêu cầu họ sao chép và dán bất cứ thứ gì liên quan đến khách hàng vào kho tài nguyên trung tâm của bạn. Hiện tại, kho dữ liệu không cần phải thông minh. Chúng ta chỉ muốn ai cũng có thể tiếp cận được nó mà thôi.

Khi tất cả những gì bạn biết về người dùng được gom lại một chỗ, hãy bắt đầu hợp lý hóa nó. Có một cách là dựa vào thông tin có được, bạn xây dựng một bản đồ hành trình khách hàng như chúng ta đã thảo luận trong chương 2.

Nhưng khoan hãy làm vậy. Một bản đồ hành trình khách hàng sẽ tốn nhiều thời gian của các nhà truyền giáo, mà chúng ta thì không muốn làm họ quá tải. Lúc này, tất cả những gì cần làm là giữ cho họ phấn khích và cảm thấy có động lực. Chúng ta có thể sử dụng bản đồ hành trình khách hàng sau này như một cách để thu hút sự tham gia

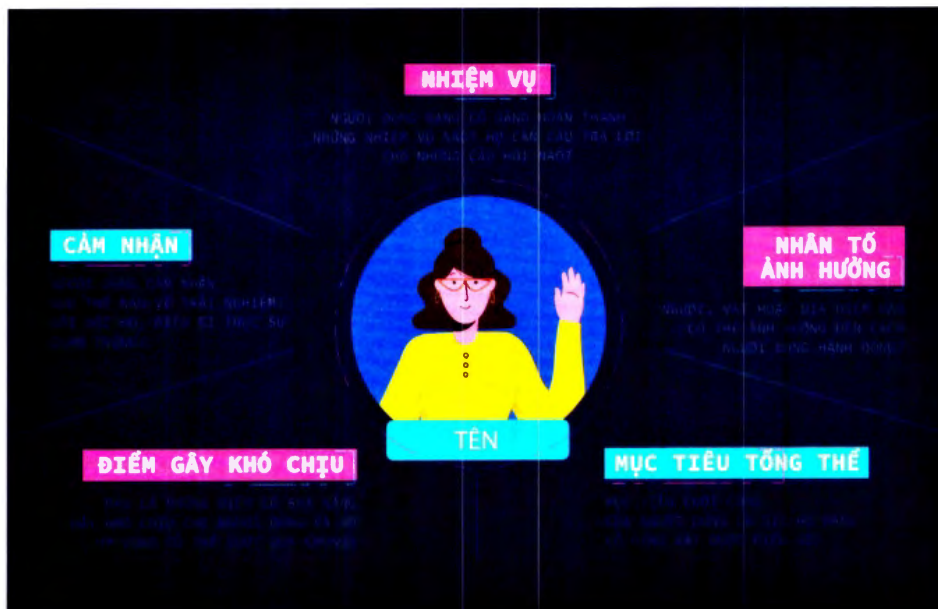
của công ty trên quy mô rộng hơn, như tôi sẽ trình bày trong chương tiếp theo.

Thay vào đó, hãy bắt đầu bằng cách yêu cầu nhóm xác định và ưu tiên các đối tượng chính. Cố gắng chia khách hàng thành 5 hoặc 6 nhóm khác nhau. Nếu bạn có nhiều khách hàng, chỉ cần chọn 5 hoặc 6 nhóm quan trọng nhất. Nếu bạn cảm thấy mình có ít hơn thì cũng không vấn đề gì; hãy xem liệu bạn có thể chia những nhóm đó thành các nhóm nhỏ hơn không.

Khi bạn có một danh sách người dùng được ưu tiên dựa trên giá trị của họ đối với công ty, bước tiếp theo là xác định nhu cầu của họ rõ ràng hơn một chút. Sử dụng *persona* là một cách để làm điều này – có thể bạn đã có sẵn *persona* trong kho lưu trữ của mình rồi. Bạn cũng có thể cân nhắc một công cụ hữu ích khác là bản đồ đồng cảm (*empathy map*).

Bản đồ đồng cảm là một hình ảnh của khách hàng tập trung vào những gì họ muốn đạt được. Bản đồ đồng cảm có nhiều phiên bản khác nhau, nhưng tất cả đều bao gồm 6 phần.

Bản đồ ưa thích của tôi là:



Bản đồ đồng cảm thể hiện hình ảnh khách hàng tập trung vào những gì họ muốn đạt được.

- **Nhiệm vụ.** Người dùng đang cố gắng hoàn thành những nhiệm vụ gì? Họ cần trả lời những câu hỏi nào?
- **Cảm nghĩ.** Người dùng cảm thấy như thế nào về trải nghiệm bạn đang cung cấp? Với họ, điều gì quan trọng?
- **Ảnh hưởng.** Những người, vật hoặc địa điểm nào có thể ảnh hưởng đến cách người dùng hành động?
- **Điểm khó chịu.** Đây là những điểm khó chịu mà người dùng có thể đang trải qua và hy vọng sẽ vượt qua?
- **Mục tiêu.** Mục tiêu sau cùng của người dùng là gì? Họ đang cố gắng đạt được điều gì?



Bên cạnh *persona*, bản đồ đồng cảm cũng giúp bạn xây dựng được một bức tranh rõ ràng về khách hàng.

Hãy bắt đầu bằng việc phác thảo một số bản đồ đồng cảm ban đầu cho những nhóm khách hàng trọng yếu. Sử dụng thông tin trong kho lưu trữ của bạn để hỗ trợ công việc này. Tùy thuộc vào lượng thông tin tiếp cận được mà có thể bạn đang đưa ra một số giả định khá quan trọng, do đó hãy chắc chắn bạn sẽ chuyển kết quả thu được cho nhóm trải nghiệm người dùng và lắng nghe ý kiến của họ.

Nếu nhóm của bạn nhiệt tình, hãy chia sẻ công việc bằng cách yêu cầu mỗi người trong nhóm phụ trách một khách hàng. Sau đó, họ có thể trình bày kết quả trước cả nhóm để cùng thảo luận.

Sau khi đã hoàn thành các bản đồ đồng cảm, hãy cân nhắc ý tưởng biến chúng thành *poster*. Cách này sẽ rất hữu ích khi chúng ta cố gắng nâng tầm quan trọng của trải nghiệm khách hàng trong cả công ty.

Bây giờ chúng ta đã có mọi thứ cần thiết để bắt đầu một chiến dịch trên quy mô toàn công ty để nâng cao tầm quan trọng của trải nghiệm người dùng.

Chúng ta có:

- Một tập hợp những lợi ích mà trải nghiệm người dùng cung cấp (như đã được nêu trong chương 2).
- Một nhóm những người quan tâm đến trải nghiệm của khách hàng.
- Một tập hợp những nguyên tắc để mọi người hiểu được văn hóa tập trung vào trải nghiệm người dùng.
- Một kho lưu trữ những thông tin về khách hàng của chúng ta.
- Một số bản đồ đồng cảm để khiến mọi người nghĩ về khách hàng.

Giờ là lúc chúng ta hành động.

hạt poster, bạn có thể khiến cho đồng nghiệp  
uôn nghĩ về khách hàng.

MÌNH NÊN LÀM GÌ  
VỚI MỘT BẢN ĐỒ ĐỒNG CẢM?

MÌNH CÓ THỂ TÌM  
VÀI VÍ DỤ KHÔNG NHÌ?

LÀM THẾ NÀO ĐỂ MÌNH  
XÂY DỰNG ĐƯỢC MỘT BẢN ĐỒ  
ĐỒNG CẢM NHÌ?

HOÀI NGHÌ

MẠNG XÃ HỘI

BẢN ĐỒ ĐỒNG CẢM  
LÀ GÌ?

BỐI RỐI

WORKSHOP

TÒ MÒ

MARKETING

QUAN TÂM

HỘI THẢO

LỚ ĐẲNG

THIẾT KẾ IN ẤN

Y HY VỌNG

ĐẠI HỌC

NHIỆT TÌNH

AGENCY QUẢNG CÁO

VỘI VÃ

ĐỒNG NGHIỆP

TÂM LÝ HỌC

ĐÂY LÀ BRIAN

CÁC ĐỒNG NGHIỆP CỦA TÔI  
KHÔNG CÓ VỀ GÌ LÀ QUAN  
TÂM ĐẾN NHU CẦU CỦA NGƯỜI  
DÙNG, VÀ ĐIỀU ĐÓ KHIẾN  
TÔI KHÔNG THỂ HOÀN THÀNH  
CÔNG VIỆC CỦA MÌNH.

TÔI MUỐN THUYẾT PHỤC  
CÁC ĐỒNG NGHIỆP SUY  
NGHĨ VỀ NGƯỜI DÙNG.  
HỌ CẢM THẤY GÌ VÀ HỌ  
MUỐN ĐẠT ĐƯỢC GÌ.

## CHƯƠNG 4

# NÂNG CAO TẦM QUAN TRỌNG CỦA KHÁCH HÀNG

Hãy tưởng tượng có hai nhân viên tại hai công ty khác nhau. Chúng ta sẽ gọi một người là Nigel và người kia là Helen. Hai công ty đã hoạt động trong cùng một khoảng thời gian, có cùng quy mô và trong cùng một ngành.

Cả Nigel và Helen đều phụ trách pháp lý. Công việc của họ là đảm bảo công ty của mình thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ pháp lý và bảo vệ chúng khỏi rủi ro. Cả hai đều tử tế, vui vẻ, kiểu người mà bạn sẽ muốn đi chơi cùng. Nhưng Nigel rất bảo thủ trước việc cải thiện trải nghiệm của người dùng, còn Helen thì không.

Nigel muốn người dùng đồng ý với các điều khoản và điều kiện dài lê thê. Helen sẵn sàng thỏa hiệp với một phiên bản viết bằng ngôn ngữ đơn giản, dễ hiểu.

Nigel yêu cầu phải có thông báo *cookie* xuất hiện trên mọi trang của *website*. Helen đã dành nhiều thời gian làm việc cùng một *designer* để đi đến lựa chọn ít gây khó chịu nhất có thể.

Và nhiều vấn đề khác tương tự nữa. Nigel là một rào cản, trong khi Helen cởi mở với mọi cuộc thảo luận. Tại sao lại như vậy khi họ có rất nhiều điểm chung?

Các vấn đề về tuân thủ như thông báo *cookie* chỉ là một ví dụ cho thấy một nhân-viên-không-tiếp-xúc-với-khách-hàng có thể gây ảnh hưởng đến trải nghiệm người dùng như thế nào.

The screenshot shows the homepage of The Telegraph. At the top, there is a navigation bar with links for Home, My Feed, and Saved. Below this is a search bar and a subscription offer for 30 days free. The main header features the site's name, 'The Telegraph', and a list of sections: NEWS, POLITICS, SPORT, TECHNOLOGY, BUSINESS, MONEY, OPINION, LIFESTYLE, CULTURE, and TRAVEL. A large news article is featured, titled 'Michael Gove tries to deflect cocaine headlines with 'desperate' attack on arch rival Boris Johnson'. To the right of the article, there is a sidebar with more news items. At the bottom of the page, there is a cookie notice that reads: 'About Cookies On This Site We use cookies to collect and analyse information on site performance and usage, and to enhance and customise content and advertisements. By Clicking "OK" or by clicking into any content on this site, you agree to allow cookies to be placed. To find out more or to change your cookie settings, visit the cookies section of our privacy policy.' Below the notice is an 'OK' button.

Câu trả lời là mức độ tiếp xúc với khách hàng của mỗi người. Nigel chỉ ru rú ở văn phòng, trong khi Helen có một số người bạn đang là khách hàng của chính công ty cô làm việc. Cô biết rõ những người này, cũng như hiểu được những vấn đề họ

gặp phải khi làm ăn với công ty mình. Hiệu quả làm việc của cô cũng được đánh giá dựa trên cả mức độ hài lòng của khách hàng lẫn khả năng giảm thiểu rủi ro. Với Nigel thì không như vậy.

Nếu suy nghĩ kỹ, bạn sẽ thấy đa số nhân sự trong các công ty lớn rất ít khi làm việc trực tiếp với khách hàng. Công việc của họ không yêu cầu điều này, kết quả làm việc của họ không được đánh giá dựa trên sự hài lòng của khách hàng. Thay vào đó, họ tập trung hoàn thành đúng phần trách nhiệm được giao; trong trường hợp của Nigel và Helen là giảm thiểu rủi ro.

Khi không thể đồng cảm với khách hàng, bạn sẽ không quan tâm đến chuyện mình có phá hỏng trải nghiệm của người dùng hay không. Và nếu các quản lý chỉ đánh giá bạn dựa trên khả năng giảm thiểu rủi ro, thì trách nhiệm này sẽ được bạn ưu tiên hơn nhiều trong kế hoạch làm việc của mình.

Hãy xem những thành viên ủng hộ trải nghiệm người dùng của chúng ta có thể làm gì để khiến các đồng nghiệp nghĩ về khách hàng và nhu cầu của họ. Làm thế nào họ có thể nâng cao tầm quan trọng của khách hàng trong công ty?

Hãy bắt đầu bằng việc giúp đồng nghiệp nhìn nhận khách hàng như những con người, thay vì Những Con Số Trên Bảng Tính.

---

## NHÂN CÁCH HÓA KHÁCH HÀNG CỦA BẠN

Từ đầu đến giờ, tôi đã cố gắng giữ cho khối lượng công việc phải làm thật nhẹ nhàng và duy trì nhiệt huyết cho nhóm mà bạn tập hợp được. Nhưng lúc này đây, nhóm nhỏ đó cần thực sự bắt tay vào việc.

Mục tiêu chính là thu hút sự chú ý của các đồng nghiệp và cho họ thấy một diện mạo “con người” của khách hàng. Trước khi bắt đầu ra rả về khách hàng, chúng ta cần một cái gì đó để cho họ thấy, một cái gì đó để chỉ họ nhìn vào.

## KỂ CÂU CHUYỆN CỦA KHÁCH HÀNG

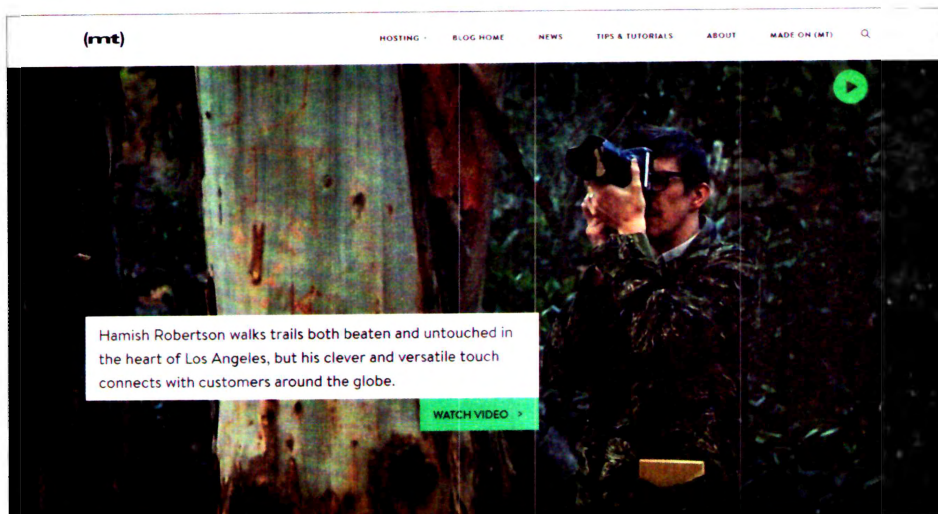
Nhóm các nhà truyền bá trải nghiệm người dùng của bạn sẽ cần có khả năng kể lại câu chuyện về khách hàng sao cho thật thuyết phục. Họ cần giúp đồng nghiệp đồng cảm với khách hàng, hiểu nhu cầu của khách hàng và nhận ra những điểm mà tại đó, họ đang gây phiền toái cho người dùng.

Đến lúc thích hợp, chúng ta sẽ kể câu chuyện này theo nhiều cách khác nhau, từ thuyết trình cho đến *poster*.

Công ty *hosting* Media Temple đã thực hiện một loạt *video* về khách hàng của mình, điều này giúp củng cố sự tập trung vào khách hàng của cả nhân viên trong công ty lẫn người ngoài.

Nhưng tôi khuyên bạn nên bắt đầu bằng cách tạo một *microsite* nói về trải nghiệm khách hàng. *Microsite* này có thể bao gồm nhiều thông tin bạn đã tập hợp được trong kho lưu trữ; nó là một nơi tuyệt vời để trình bày các *persona* và bản đồ đồng cảm. Các trích dẫn và thông tin thực tế giúp làm nổi bật hình ảnh về khách hàng trong hình dung của đồng nghiệp.

Đừng dừng lại ở những tài liệu mà bạn đang có. Hãy bắt đầu tiến hành thêm một số nghiên cứu khách hàng. Thực hiện các *video* ngắn về khách hàng có thể là một cách tuyệt vời để nhân cách hóa họ cho đồng nghiệp thấy. Thuyết phục khách hàng nói về cuộc sống của họ và trải nghiệm họ



nhận được khi sử dụng sản phẩm của bạn. Tôi không nói về kiểu *video* thuần bán hàng chuyên nghiệp, mượt mà. Thay vào đó, bạn muốn những *video* thô thật thô thể hiện khách hàng đang nói về trải nghiệm của họ, cả tích cực lẫn tiêu cực. Bạn có thể làm điều này chỉ với một chiếc điện thoại thông minh và vài phần mềm chỉnh sửa cơ bản.

Nếu bạn đã lập bản đồ hành trình khách hàng thì đây là một tài sản vô giá khác để đưa lên *microsite*. Nếu chưa có thì ở phần sau của chương này, tôi sẽ đề xuất một cơ hội tuyệt vời để phác thảo một bản đồ như vậy.

Nhưng chỉ nói về người dùng trên *microsite* của bạn chưa đủ. Bạn cũng cần nói về việc công ty sẽ nhận được những lợi ích gì nếu chú ý đến trải nghiệm khách hàng. Bạn có thể đưa ra một số lợi ích mà tôi đã đề cập trong chương 2.

Cuối cùng, hãy trình bày bộ nguyên tắc trải nghiệm người dùng của bạn. Bạn cần chỉ ra việc tập trung nhiều hơn vào trải nghiệm khách hàng sẽ ảnh hưởng như thế nào đến cách vận hành của công ty.

Cảnh báo: đừng tổng hết mọi thông tin bạn có lên *microsite*. Đồng nghiệp sẽ không đọc hết hàng chục trang toàn chữ là chữ đâu. Hãy trình bày mọi thứ

ngắn gọn và súc tích. Khi nào có thể, hãy sử dụng *infographic*, nhiếp ảnh và *video* thay cho văn bản. Hãy nhớ rằng mục đích chính là để mọi người nghĩ về khách hàng, chứ không phải để thuyết giảng cho mọi người về từng sắc thái trong hành vi của họ. Đây là một công cụ bán hàng nội bộ và bạn cần phải đối xử với nó đúng như vậy.

## THIẾT KẾ SẼ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC QUẢNG BÁ KHÁCH HÀNG

Điều này khiến tôi nghĩ về cách trình bày *microsite*. Sẽ hợp lý nếu bạn đưa nội dung lên mạng nội bộ của công ty (nếu có). Tuy nhiên, mặc dù đó là trách nhiệm nên làm nhưng tôi sẽ khuyến khích bạn đừng chọn cách này. Vấn đề là, nếu mạng nội bộ của công ty bạn giống như hầu hết ở các công ty khác, thì không ai buồn dùng nó cả. Giao diện người dùng dở tệ và chỉ là bãi rác chứa thượng vàng hạ cám các loại tài liệu có ở công ty mà thôi.

Hãy tạo một *website* độc lập nho nhỏ bằng cách sử dụng các nền tảng như WordPress hay Squarespace. Trông nó sẽ hấp dẫn hơn rất nhiều và nhờ đó bạn sẽ thuyết phục mọi người chú ý đến khách hàng hiệu quả hơn. Những công cụ này cũng dễ sử dụng



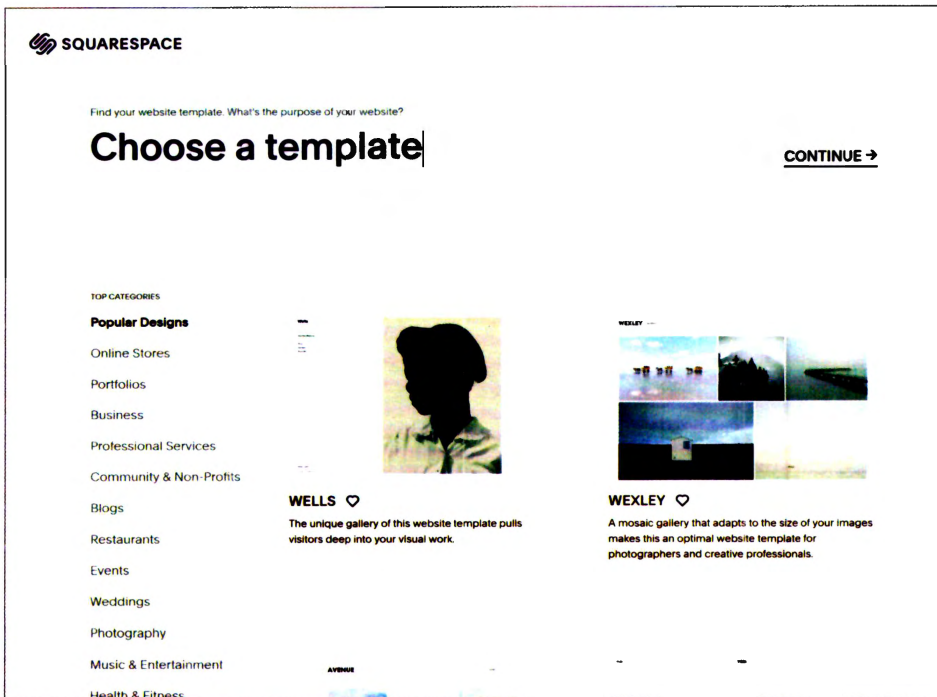
đối với nhóm trải nghiệm người dùng của bạn, những người vốn không quen lăm với công việc đăng nội dung lên một *website*. Nhưng nếu họ vẫn thấy khó khăn, bạn có thể sẽ phải tự đưa nội dung lên *microsite* cho họ.

Cuối cùng, tôi khuyên bạn nên đưa ra một lời kêu gọi hành động trên *microsite* mới của mình. Đã đến lúc phát triển nhóm các nhà truyền giáo trải nghiệm người dùng và *microsite* này sẽ là chất

xúc tác để thực hiện điều đó. Nhằm mục đích ấy, tôi sẽ kèm thêm một mẫu đăng ký bản tin (*Newsletter*). Ở phần sau của chương 4, tôi sẽ nói về những việc chúng ta cần làm với bản tin này.

Tất nhiên, có một *microsite* thuyết phục và hấp dẫn là một chuyện. Thu hút mọi người vào đọc nó lại là chuyện hoàn toàn khác.

Một công cụ như Squarespace sẽ cho phép bạn tạo một *microsite* hấp dẫn trong vòng vài tiếng đồng hồ. Đây là một cách hấp dẫn hơn nhiều so với việc đẩy nội dung lên mạng nội bộ của công ty bạn.





## TRIỂN KHAI CHIẾN DỊCH DU KÍCH

Với một *website* hoàn thiện, đã đến lúc chúng ta giới thiệu nó với các đồng nghiệp của mình.

Điểm khởi đầu hiển nhiên nhất là truyền miệng. Hãy khuyến khích mọi người trong nhóm trải nghiệm người dùng chia sẻ nó với các đồng nghiệp. Bảo họ giải thích nó như một dự án nho nhỏ mà họ đang nghiên cứu và triển khai. Cách này sẽ làm cho đồng nghiệp khác có nhiều khả năng kiểm tra nó hơn. Nhưng chỉ thế thôi thì bạn sẽ không thể tiến xa trong một công ty lớn.

Một cách khác là gửi *email* cho toàn công ty – nhưng hãy cẩn thận. *Spam* đồng nghiệp không phải là cách hay để kết bạn. Làm thế, bạn sẽ chỉ tiến được một bước rồi dừng, vậy nên hãy chắc chắn rằng nó hiệu quả. Trước khi bạn gửi một cái gì đó đi, hãy đảm bảo rằng *microsite* đã hoàn thiện nhất có thể. Có thể bạn sẽ muốn đợi cho đến khi có thêm những thứ như bản đồ hành trình khách hàng và một số dữ liệu về người dùng.

Khi bạn cảm thấy *microsite* đã sẵn sàng, hãy viết *email* ngắn gọn và thể hiện rằng bạn biết có thể mình đang làm phiền

người nhận. Nhấn mạnh rằng đây là một *email* một-lần-và-mãi-mãi, và rằng mục đích của nó là nhằm thông báo cho họ về một nguồn tài nguyên mà có thể họ sẽ thấy hữu ích trong công việc của mình.

Dưới đây là một *email* mẫu mà bạn có thể tùy chỉnh theo nhu cầu riêng.

*Tiêu đề: Một tài nguyên mới sẽ giúp bạn làm tốt công việc của mình*

Hãy chắc chắn rằng tiêu đề của *email* nhấn mạnh những lợi ích dành cho họ. Điều này sẽ khuyến khích người nhận mở *email*.

Chào Paul,

Nếu có thể, hãy ghi đích danh tên người nhận để nó không giống như một *email* gửi hàng loạt cho cả công ty.

*Xin lỗi vì lại gửi thêm thư vào hộp thư vốn đã đầy ắp của anh. Nhưng tôi nghĩ rằng mình có một thứ mà anh sẽ thấy hữu ích.*

Tất cả chúng ta đều nhận được quá nhiều *email*, vì vậy trong lúc tuyên bố rằng bạn có một thứ mà có thể họ sẽ thấy hữu dụng, hãy thẳng thắn thừa nhận rằng bạn đang nhét thêm

một cái nữa vào hộp thư của họ. Điều này sẽ thu hút sự chú ý của họ ngay từ đầu.

*Tôi và vài người khác đang phát triển một nguồn tài nguyên nội bộ chứa rất nhiều thông tin về khách hàng của chúng ta. Những hiểu biết sâu sắc về chân dung của họ và cách họ cư xử. Anh có thể xem ở đây.*

Đi thẳng vào vấn đề và cung cấp một đường link rõ ràng, hấp dẫn để họ nhấp vào.

*Nó sẽ đặc biệt hữu ích trong trường hợp anh không tiếp xúc nhiều với khách hàng. Nói cho cùng, biết rõ mình đang giúp đỡ ai lúc nào cũng tốt!*

Những đồng nghiệp không-tiếp-xúc-với-khách-hàng sẽ dễ dàng cho rằng thông tin trên không áp dụng cho họ. Hãy dành một chút thời gian để giải thích rõ rằng nó được đặc biệt tạo nên để dành riêng cho họ, và rằng vai trò của tất cả chúng ta là giúp đỡ khách hàng.

*Anh đừng lo. Tôi chỉ gửi email này một lần duy nhất. Tôi sẽ không làm phiền anh thêm nữa. Nhưng có nguy cơ anh đang bỏ lỡ chuyện hay đấy. Chúng tôi đang đạt được những bước tiến lớn trong việc cung cấp*

*cho khách hàng của mình một trải nghiệm tốt hơn. Nếu anh muốn cập nhật những đổi mới này, hãy đăng ký nhận bản tin trên website.*

Kết thúc bằng cách nói rõ rằng bạn sẽ không gửi thêm email nào cho họ nữa, và rằng họ sẽ bỏ lỡ những thông tin hữu ích nếu không đăng ký nhận bản tin. Người ta thường ghét cảm giác bị ra rìa, vì vậy điều này sẽ thúc đẩy họ xem qua website.

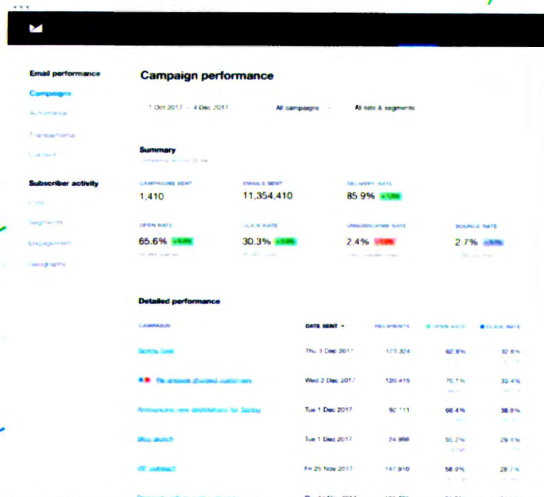
Nếu trong nhóm trải nghiệm người dùng của bạn có bất kỳ nhân viên marketing nào, tôi chắc chắn họ sẽ soạn được một email thuyết phục hơn tôi. Vấn đề là bạn cần làm việc này với sự chú tâm ngang với khi bạn thực hiện một chiến dịch marketing bên ngoài. Bạn đang bán thiết kế trải nghiệm người dùng cho người trong công ty chứ không phải người ngoài.

Vì vậy, có thể sẽ đáng để gửi email này bằng một công cụ như MailChimp hoặc Campaign Monitor. Điều này sẽ cho phép bạn theo dõi tỷ lệ mở thư và nhấp chuột. Nếu bạn làm việc tại một công ty lớn hơn, thậm chí bạn có thể thực hiện phép kiểm A/B trên email của mình để đạt hiệu quả cao nhất có thể.

## Campaign Monitor Insights. Smarter email for a better bottom line.

Get real-time results across the board with our interactive dashboards covering everything from email campaigns, automated journeys, transactional email and beyond. It's this type of campaign data that lets you build and improve your email marketing strategy.

See the insights demo



Các công cụ như Campaign Monitor cho phép bạn theo dõi mức độ thành công của chiến dịch *email* và tối ưu hóa *email* gửi đi.

Đừng hài lòng với những phương án hiển nhiên để quảng bá *microsite* của bạn. *Email* và truyền miệng cũng tuyệt, nhưng chúng ta muốn liên tục nhắc nhở mọi người về khách hàng.

Hãy thiết kế các bản đồ đồng cảm hay *persona* thành *poster*. Mua vài tấm lót chuột in một câu nói của khách hàng trên đó. Dán *sticker* in các nguyên tắc trải nghiệm người dùng của bạn khắp văn phòng. Chỉ cần đảm bảo rằng mọi thứ bạn làm đều kèm theo lời kêu gọi truy cập *microsite*.

Trong một thế giới hoàn hảo, bạn muốn đồng nghiệp của mình luôn được nhắc nhở về khách hàng mọi lúc mọi nơi khi nhìn lên bất cứ chỗ nào trong văn phòng của bạn, dù trong thang máy hay phía sau cánh cửa phòng tắm.

Tôi sẽ khuyến khích bạn nổi loạn và mạo hiểm một chút. Nếu bạn xin phép trước khi dán *poster* hoặc gửi *email*, có thể bạn sẽ bị sa lầy trong nhiều tuần thảo luận. Hoặc có thể các hội đồng và ban giám đốc sẽ gọt giũa, kiểm duyệt những thông điệp mà bạn soạn thảo nên.

Thay vào đó, bạn cứ "tiền trăm hậu tấu". Hãy thử làm mọi thứ một cách ẩn danh

và tạo ra một chút bí ẩn xung quanh toàn bộ chiến dịch. Các đồng nghiệp sẽ tự hỏi ai là người đứng sau chiến dịch du kích này. Cuối cùng, họ sẽ nói về nó cả trong những buổi tán gẫu ở phòng ăn, và đó chính là sự xôn xao mà bạn muốn.

Tôi chắc chắn rằng các nhân viên *marketing* trong nhóm trải nghiệm người dùng của bạn sẽ có nhiều ý tưởng hơn những gì tôi đã nêu ra ở đây. Nhưng một điều tôi muốn nói là, thông tin về khách hàng của bạn nên được thể hiện nhiều hơn là những câu chuyện và các cuộc phỏng vấn. Bạn cần phải tận dụng cả dữ liệu.

---

## GIAO TIẾP BẰNG DỮ LIỆU

Đối với một số người, sự đồng cảm và cảm xúc là những động lực lớn. Nhưng nhiều người khác phản ứng mạnh hơn với dữ liệu. Chúng ta cần đảm bảo chiến dịch truyền thông nội bộ của mình sử dụng cả câu chuyện lẫn dữ liệu. Câu chuyện làm cho mọi thứ mang tính cá nhân. Dữ liệu giúp tăng sức nặng và uy thế.

Hãy trở lại với Helen và Nigel ở phần đầu chương. Làm việc trong lĩnh vực tuân thủ và pháp lý, nhiều khả năng họ sẽ bị tác động bởi dữ liệu hơn là những câu chuyện.

Dữ liệu cũng có ích vì một lý do khác: mọi người trở nên nghiêm kiểm soát tình hình. Nếu bạn cho họ một mục tiêu, họ sẽ muốn đạt được nó. Hay ít nhất, họ muốn biết mình đang làm tốt đến đâu so với nó.

Chúng ta có thể sử dụng dữ liệu để thúc đẩy mọi người hành động bằng cách biến trải nghiệm người dùng thành một trò chơi. Thậm chí, trong một vài trường hợp, chúng ta còn có thể thêm vào một yếu tố cạnh tranh. Muốn vậy, chúng ta cần bắt đầu thu thập một vài thước đo thể hiện tình trạng của trải nghiệm người dùng và đảm bảo mọi người biết về chúng. Chúng ta nên tập trung vào dữ liệu nào?

### NHỮNG DỮ LIỆU ĐÁNG ĐỂ THU THẬP

Nhìn từ góc độ kinh doanh, một trong những điều tốt nhất về thế giới kỹ thuật số mới mà chúng ta đang sống là chúng ta sở hữu một kho dữ liệu khổng lồ ngay trên đầu ngón tay. Tuy nhiên,

lượng dữ liệu này có thể khiến chúng ta choáng ngợp. Ngay cả các tổ chức lớn cũng không thể nào vượt ra khỏi bảng điều khiển mặc định trên Google Analytics.

Nhưng dữ liệu về đánh giá trên trang và phiên người dùng không giúp gì nhiều cho chúng ta từ góc độ trải nghiệm người dùng. Vì vậy, chúng ta sẽ cần đào sâu hơn một chút.

Việc chỉ ngồi nhìn vào bảng phân tích sẽ không đem lại cho bạn bất cứ hiểu biết thực tiễn nào.

Có một thước đo trên bảng điều khiển mặc định được gọi là tỷ lệ thoát (*bounce rate*). Tỷ lệ thoát thể hiện tỷ lệ phần trăm người dùng truy cập một trang trên *website* của bạn để rồi thoát ngay lập tức mà không xem xét bất kỳ nơi nào khác. Tỷ lệ thoát cao thường là dấu hiệu cho thấy *website* của bạn không đáp ứng được nhu cầu của người dùng. Có thể có nhiều lý do, nhưng tỷ lệ thoát vẫn là một con số mà bạn có thể sử dụng để đo lường mức độ cải thiện trong trải nghiệm người dùng.

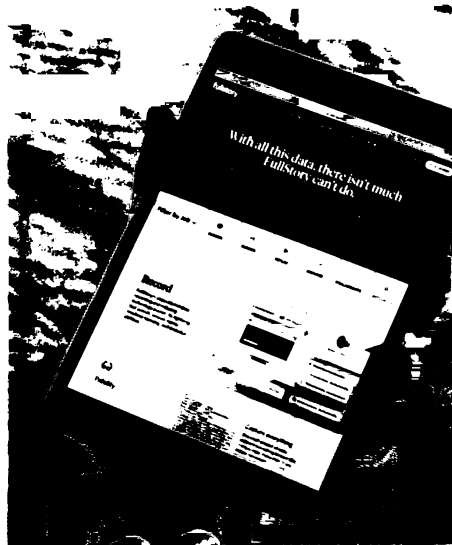


Với một vài thao tác thiết lập, các gói số liệu phân tích có thể cung cấp nhiều thông tin hơn ngoài tỷ lệ thoát đơn giản. Dưới đây là một vài dữ liệu phân tích ưa thích của tôi:

- **Tỷ lệ bỏ tác vụ (task abandonment ratio).** Tỷ lệ những người đi được nửa đường thì bỏ cuộc. Ví dụ, có bao nhiêu người không hoàn thành biểu mẫu hoặc quy trình thanh toán của bạn?
- **Tỷ lệ thời gian hoàn thành (time to complete ratio).** Mất bao lâu để người dùng hoàn thành một nhiệm vụ. Mất bao lâu kể từ lúc một người dùng vào trang của bạn cho đến khi anh ta đăng ký nhận bản tin hoặc tạo tài khoản?
- **Tỷ lệ nhấp chuột để hoàn thành (clicks to complete ratio).** Cần bao nhiêu lần nhấp chuột để người dùng hoàn thành một tác vụ. Một người dùng không muốn lãng phí thời gian nhấp chuột khắp website hay ứng dụng chỉ để tìm cách hoàn thành tác vụ của mình.
- **Giám sát lỗi (error monitoring).** Website hoặc ứng dụng của bạn đang có bao nhiêu lỗi? Những lỗi như thiếu trang khiến người dùng khó chịu và phá hỏng trải nghiệm.
- **Không có kết quả tìm kiếm (zero search results).** Người dùng phải tìm kiếm bao nhiêu lần trong website của bạn mà không nhận được kết quả nào? Đây là một dấu hiệu cho thấy website đang không đáp ứng được nhu cầu của họ.

Nếu chừng đó vẫn chưa đủ, bạn có thể xem xét những gói phân tích khác cung cấp nhiều thông tin chi tiết hơn về trải nghiệm người dùng. Có nhiều ứng dụng cho phép bạn xem những bản ghi lại cách người khác sử dụng website của mình. Vài ứng dụng khác lại cho thấy bản đồ nhiệt (heatmap) của những nơi người dùng nhấp chuột vào.

Trong số vài công cụ ưa thích của riêng tôi có công cụ theo dõi những cú nhấp chuột giận dữ, khi người dùng liên tục nhấp vào một khu vực trên màn hình vì thất vọng. Đây là một dấu hiệu tốt cho thấy mọi chuyện không ổn.



Những công cụ như FullStory<sup>33</sup> cung cấp nhiều hiểu biết sâu sắc hơn về trải nghiệm người dùng.

Cuối cùng, đừng chỉ dừng lại ở những kết quả phân tích *website* mà phải nhìn xa hơn thế. Hãy chắc chắn rằng bạn cũng theo dõi những gì mọi người nói về bạn trên thế giới mạng, đặc biệt là qua các phương tiện truyền thông xã hội. Những công cụ như Social Mention<sup>34</sup> không chỉ theo dõi những lần nhắc đến, chúng còn cho bạn biết mọi người cảm thấy như thế nào về thương hiệu của bạn. Nói cho cùng, nhiều người nói về bạn cũng chẳng tốt đẹp gì nếu đấy toàn là những lời chỉ trích dịch vụ mà bạn cung cấp.

Bạn không nên chỉ dựa vào việc thu thập những phân tích một cách thụ động. Bạn cũng nên tìm hiểu ý kiến của người dùng.

## **YÊU CẦU NGƯỜI SỬ DỤNG ĐỂ LẠI PHẢN HỒI**

Thước đo đáng tin cậy nhất để đo lường mức độ hài lòng của khách hàng là Net Promoter Score<sup>35</sup>. Điều làm cho Net Promoter Score trở nên hữu ích đến vậy là vì nó chỉ yêu cầu khách hàng trả lời một câu hỏi duy nhất:

*Bạn có thể giới thiệu như thế nào về công ty/ sản phẩm/ dịch vụ của chúng tôi cho bạn bè hoặc đồng nghiệp?*

Câu trả lời được tính theo thang điểm từ 0 đến 10. Những người cho bạn 9 hoặc 10 là người quảng bá. Nói cách khác, họ thích dịch vụ của bạn đủ để giới thiệu nó với người khác. Những người cho bạn từ 0 đến 6 là kẻ gièm pha. Họ có khả năng chỉ trích bạn. Do đó, Net Promoter Score là một thước đo tốt để đo lường khi theo dõi trải nghiệm người dùng.

Mặc dù những thước đo như Net Promoter Score và bảng thống kê dữ liệu có thể là chỉ số hữu ích về trải nghiệm người dùng nhưng bạn cũng cần cẩn thận.

## **CÁCH SỬ DỤNG DỮ LIỆU**

Dữ liệu có thể là một thứ nguy hiểm. Ban đầu, bạn rất dễ diễn giải sai. Lấy ví dụ như tỷ lệ thoát mà tôi đã nói ở những trang trước. Tỷ lệ thoát cao đôi khi không có nghĩa là *website* của bạn thất bại. Có thể, khách truy cập đang mong đợi điều gì đó từ bạn mà bạn không cung cấp được. Các liên kết hoặc tài liệu *marketing* có thể đã đánh lừa họ. Tất nhiên, đây vẫn là một dấu hiệu của trải nghiệm người dùng không tốt, nhưng nguyên nhân sẽ ảnh hưởng đến cách bạn giải quyết vấn đề.

34 <http://smashed.by/ux34>

35 <http://smashed.by/ux35>

Một nguy cơ khác cũng có thể xảy ra là bạn sẽ tập trung quá nhiều vào một thước đo duy nhất. Nếu tất cả những gì bạn quan tâm là cải thiện điểm trên Net Promoter Score, bạn có chơi chiêu để giành điểm cao. Trong ngắn hạn, cách này có thể hiệu quả, nhưng nó sẽ dẫn đến hậu quả lâu dài. Tuy nhiên, chỉ cần một chút dữ liệu cũng có thể thêm một viễn cảnh đáng giá khác vào cuộc thảo luận về khách hàng.

Bạn có thể sử dụng nó để thúc đẩy mọi người hành động. Tôi đã từng làm việc với một trường đại học nơi mỗi khoa có một *website* riêng. Vài khoa hiểu rõ giá trị của trải nghiệm người dùng, trong khi những khoa khác thì không. Tôi đã đấu tranh để thuyết phục những khoa kém hơn này thay đổi quan điểm về trải nghiệm người dùng nhưng không thành công. Đơn giản là họ không quan tâm.

Một ngày nọ, trong cuộc họp với trường khoa của một khoa đang có vấn đề, tôi đã đề cập đến chuyện có một trường khác đang vượt mặt họ trong bảng kêu gọi góp vốn. Đột nhiên, toàn bộ thái độ của vị trưởng khoa thay đổi. Ông ta xem khoa mình là viên ngọc quý của trường đại học và không thể tưởng tượng được lại có khoa khác làm tốt hơn. Kể từ đó, tôi thấy ông ta dễ chấp nhận thay đổi hơn.

Đó là lý do tại sao lúc nào bạn cũng nên tìm ra cách thêm số liệu vào trang *microsite*. Ngoài ra, nếu được, hãy cho thấy một phòng ban hoặc một nhóm đang giành được sự hài lòng cao hơn từ khách hàng so với các phòng ban khác như thế nào. Bạn có thể làm một việc đơn giản như tiến hành một cuộc khảo sát thường trực để thu thập phản hồi của khách hàng về các phần khác nhau của quy trình, từ tiếp thị đến thanh toán. Sau đó, bạn có thể hiển thị kết quả trên *website*, chia theo từng khu vực trách nhiệm.



Việc thêm một yếu tố cạnh tranh vào sự hài lòng của khách hàng giúp các phòng ban tập trung vào nhu cầu của người dùng.



Điều này sẽ hình thành một yếu tố cạnh tranh giữa các nhóm và khiến họ liên tục quay lại với *microsite* của chúng ta. Điều đó rất quan trọng nếu chúng ta muốn giữ khách hàng luôn ở trong tâm trí đồng nghiệp.

---

## TRUYỀN THÔNG DÀI HẠN

Thu hút sự chú ý của đồng nghiệp thì dễ. Làm sao để họ luôn tập trung vào khách hàng trong dài hạn mới khó. Nếu chúng ta định tạo ra sự thay đổi trong công ty, chúng ta cần xây dựng một chiến lược truyền thông dài hạn. Nói cho cùng, văn hóa của công ty bạn đã phát triển qua nhiều năm. Bạn sẽ không thay đổi được nó bằng vài *email* và một *microsite*. Việc này đòi hỏi sự cam kết lâu dài.

### THIẾT LẬP KÊNH TRUYỀN THÔNG THƯỜNG TRỰC

Đây là lúc dùng đến bản tin mà chúng ta đã thảo luận ở phần trước. Nó sẽ là

xương sống trong kênh truyền thông thường trực của chúng ta.

Những nỗ lực của chúng ta đã thu hút được một nhóm nhỏ những người quan tâm đến thiết kế trải nghiệm người dùng. Không hẳn là một khởi đầu to tát, nhưng chấp nhận được. Nó sẽ lớn dần theo thời gian nếu bạn thường xuyên chia sẻ những nội dung hữu ích trong bản tin.

Bản tin này là kênh để bạn làm cho những người khác trong công ty thấy hứng thú với trải nghiệm người dùng. Bạn làm điều này bằng cách chia sẻ những phương pháp tốt nhất, những hiểu biết sâu sắc về khách hàng của bạn và những câu chuyện thành công. Nó nên giống một tập san với nhiều loại nội dung khác nhau, bao gồm nhưng không giới hạn ở:

- *Liên kết đến các bài blog về trải nghiệm người dùng.*
- *Những phát biểu của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nổi tiếng về trải nghiệm người dùng.*
- *Dữ liệu thống kê liên quan đến trải nghiệm người dùng.*
- *Testimonial, tweet và đánh giá từ khách hàng của bạn.*
- *Video về những lần thử nghiệm tính khả dụng mà bạn đã thực hiện.*

- **Liên kết đến bài viết mới trên microsite khách hàng của bạn.**
- **Nhận xét tích cực về trải nghiệm người dùng từ các đồng nghiệp trong công ty.**
- **Câu chuyện về trải nghiệm người dùng thành công cả trong công ty của bạn lẫn ở các nơi khác.**
- **Infographic liên quan đến trải nghiệm người dùng.**



BuzzSumo<sup>36</sup> là một công cụ tuyệt vời nếu bạn muốn tìm kiếm nội dung liên quan để đưa vào bản tin của mình.

Bạn sẽ cần một *blog* để hỗ trợ bản tin. Một nơi để đăng những bài dài hơn mà bạn không thể đưa vào bản tin. *Blog* này sẽ trở thành một phần của *microsite* khách hàng và bản tin nên thường xuyên dẫn *link* đến nó. **Bản tin chính là**

**chìa khóa.** Một *blog* đòi hỏi mọi người nhớ truy cập; còn một bản tin, bạn gửi thẳng vào hộp thư của họ.

Nhưng hãy cẩn thận. Đừng quá cầu kỳ với *blog* của mình. Nhiều người dần dần dốc hết ruột gan vào từng từ họ viết, và điều đó sẽ giết chết động lực của bạn. Việc xuất bản một bài *blog* sẽ trở nên rất nặng nhọc và bạn sẽ không đăng nữa. Hãy viết ngắn thôi nhưng đăng thường xuyên hơn.

**Sự đều đặn là chìa khóa để thành công.** Nếu muốn thay đổi văn hóa trong công ty mình, bạn cần đảm bảo rằng khách hàng luôn tồn tại trong tâm trí mọi người. Bạn không thể gửi bản tin trong ba tháng rồi bỏ vì chẳng nhìn thấy sự thay đổi nào trên diện rộng. Bạn cần kiên trì với nó để phục vụ sự nghiệp lâu dài.

**Lên lịch gửi bản tin.** Điều này sẽ giúp hình thành một thói quen. Mọi người sẽ bắt đầu mong đợi bản tin của bạn trong hộp thư của họ. Tôi khuyên bạn nên gửi hai tuần một lần. Gửi thường xuyên hơn sẽ khiến bạn vất vả xoay sở với khối lượng công việc; gửi thưa hơn, bạn sẽ không tạo được ảnh hưởng lên suy nghĩ của mọi người. Một bản tin không cần phải dài. Hãy gói gọn trong khoảng từ 3 đến 6 mục. Như vậy, khối

lượng công việc của bạn sẽ giảm trong khi cơ hội mọi người đọc nó tăng lên.

Đừng cố làm mọi việc một mình. Hãy khuyến khích các thành viên của nhóm trải nghiệm người dùng ban đầu đóng góp nội dung. Đến một lúc nào đó, có thể bạn cũng muốn mời thêm cộng tác viên khác nữa, khi mọi người trở nên nhiệt tình hơn.

Tôi khuyên bạn nên sử dụng một công cụ như Goodbits<sup>37</sup> để gửi bản tin. Nó tập trung vào việc tạo ra một danh sách các liên kết và nội dung hữu ích. Thậm chí, nó còn có một tiện ích mở rộng; bạn có thể phát hiện ra một bài viết hay ho về trải nghiệm người dùng và thêm trực tiếp vào bản tin để chỉnh sửa sau.

Goodbits giúp bạn dễ dàng soạn bản tin

Hãy luôn để mắt tìm tòi nội dung cho bản tin. Đừng đợi đến khi phải soạn bản tin mới nghĩ. Theo dõi các chuyên gia trải nghiệm người dùng như Jared Spool<sup>38</sup>, Gery McGocate<sup>39</sup> và Karen McGrane<sup>40</sup> trên mạng xã hội. Đăng ký các *blog* trải nghiệm người dùng nổi tiếng như UXmatters<sup>41</sup>, UX booth<sup>42</sup> hoặc Smashing Magazine<sup>43</sup>. Khi có cái gì đó thú vị xuất hiện, hãy thêm nó vào Goodbits để sẵn sàng cho bản tin tiếp theo.

Nếu bạn gặp khó khăn về nội dung, hãy tìm kiếm “trải nghiệm người dùng” (*user experience*) trên BuzzSumo<sup>44</sup>. Bạn sẽ thấy rất nhiều bài viết thú vị nhất, bổ ích nhất và mới nhất về trải nghiệm người dùng. Bạn cũng có thể lọc theo loại nội dung, vì vậy, nếu bạn đang tìm kiếm một *infographic* thì Buzzsumo sẽ rất hữu dụng.



37 <http://smashed.by/ux37>  
38 <http://smashed.by/ux38>  
39 <http://smashed.by/ux39>  
40 <http://smashed.by/ux40>

41 <http://smashed.by/ux41>  
42 <http://smashed.by/ux42>  
43 <http://smashed.by/ux43>  
44 <http://smashed.by/ux44>

Hãy đảm bảo rằng bạn cũng đưa ra nhiều thông tin về khách hàng của riêng bạn. Bổ sung những câu chuyện thành công mà bạn đạt được khi bạn phát triển trải nghiệm trong công ty. Khi bạn tham khảo nội dung của bên thứ ba, hãy viết vài dòng giải thích làm sao để áp dụng chúng vào công ty bạn như thế nào. Chúng ta muốn chắc chắn rằng mọi người đều hiểu rõ ứng dụng của tất cả những thông tin này.

Cuối cùng, hãy gửi bản tin vào bữa trưa ngày thứ Sáu. Theo kinh nghiệm của tôi, đây là lúc mọi người muốn kiểm gì đó không liên quan đến công việc để làm. Tất nhiên, mỗi công ty đều khác nhau, vì vậy hãy thử nghiệm để tìm ra thời điểm có tỷ lệ mở cao nhất.

Bản tin của bạn sẽ tiến được một bước dài trong hành trình nâng cao nhận thức về khách hàng. Nhưng chúng ta không chỉ muốn khuyến khích mọi người tiếp nhận thông tin về thiết kế trải nghiệm người dùng – chúng ta muốn họ tích cực hơn.

## THÚC ĐẨY HÀNH ĐỘNG

Nếu mọi người đọc bản tin xong rồi vẫn làm việc theo lề lối cũ thì tức là chúng ta chưa đạt được gì cả. Chúng ta cần

khuyến khích họ thay đổi hành vi của mình. Nhưng chúng ta không cần họ phải thay đổi sau một đêm. Đây là một cuộc đua *marathon*, không phải chạy nước rút.

Một bước nhỏ để đẩy mọi người đến việc hành động là mời họ tham gia nhóm truyền giáo trải nghiệm người dùng của chúng ta. Không giống như bản tin, việc này cho phép mọi người thảo luận hai chiều, đặt câu hỏi và bắt đầu gắn kết với nhau. Nhóm sẽ tiếp tục đóng vai trò quan trọng. Đây là những người tin vào trải nghiệm người dùng và muốn bắt đầu áp dụng bộ nguyên tắc vào công việc của họ. Họ sẽ đóng góp nội dung cho bản tin. Quan trọng hơn cả, họ sẽ tìm cách hợp tác.

Hãy khuyến khích các nhà truyền giáo của bạn tuyên truyền về trải nghiệm người dùng trong lĩnh vực chuyên môn mà họ đảm trách. Cùng nhau nghiên cứu để soạn ra một bài thuyết trình mà mỗi thành viên trong nhóm đều có thể đem chia sẻ với đồng nghiệp của mình. Thậm chí, mỗi quý một lần, bạn có thể tổ chức thuyết trình vào giờ ăn trưa, mời mọi người trong cả công ty tập hợp lại để nghe trình bày một số khía cạnh của thiết kế trải nghiệm người dùng. Tôi đã nói chuyện tại nhiều sự kiện như vậy và

chúng rất phổ biến. Đồ ăn thức uống luôn có ích khi cần lôi kéo sự tham gia!

Nếu bạn có ngân sách, việc thi thoảng mời một diễn giả từ bên ngoài công ty sẽ tạo ra sự khác biệt to lớn. Một diễn giả bên ngoài dễ gây xôn xao hơn và họ có xu hướng được tin tưởng hơn.

Tất nhiên, trong những buổi thuyết trình như vậy, đồng nghiệp không có cơ hội đối diện với những người dùng thực sự, trong khi đó mới là mục tiêu cuối cùng. Tôi đã tham gia vào nhiều buổi thử nghiệm tính khả dụng, nơi mọi người lần đầu tiên được quan sát một phiên thử nghiệm. Lần nào cũng vậy, họ cảm thấy như được khai sáng khi nhận ra tầm quan trọng to lớn của trải nghiệm người dùng.

Nhằm mục đích đó, tại sao chúng ta không tổ chức các buổi thử nghiệm tính khả dụng tự do, nơi bất cứ ai cũng có thể tham dự? Không phải bạn đang thực hiện các cuộc thử nghiệm tính khả dụng hay sao?

Hãy biến nó thành một sự kiện thường kỳ. Ví dụ, hãy tổ chức thử nghiệm tính khả dụng vào sáng thứ Sáu của tuần thứ ba hàng tháng. Thử nghiệm bất cứ thứ gì bạn đang phát triển với 3 người dùng và mời đồng nghiệp của bạn tham dự.

Sau đó cùng ăn trưa và thảo luận về những gì các bạn vừa chứng kiến.

Nếu bạn quảng cáo về sự kiện này đủ tốt trong các bản tin, mọi người sẽ bắt đầu mong đợi nó và vài đồng nghiệp sẽ bắt đầu quan tâm. Người ta sẽ truyền tai nhau, và đến một lúc nào đó, nó sẽ trở thành một phần không thể thiếu trong lịch làm việc của công ty.

Cùng với thời gian, sự tận tâm và lòng kiên nhẫn, bạn sẽ đẩy trải nghiệm của người dùng lên vị trí ưu tiên trong suy nghĩ của mọi người. Chuyện này sẽ không diễn ra trong một sớm một chiều. Nó sẽ khởi đầu chậm rãi và phát triển với tốc độ rùa bò. Nhưng khi mọi người đã nói với nhau về nó, mọi thứ sẽ nhanh hơn nhiều. Rồi sẽ đến lúc bạn cảm thấy công ty cần được tiếp thêm năng lượng để chuyển sang cấp độ cao hơn. Có thể bạn muốn gây tiếng vang.

# GÂY TIẾNG VANG LỚN

*Paul thân mến,*

*Chúng tôi đang tổ chức một hội nghị cấp lãnh đạo về chủ đề kiến tạo trải nghiệm khách hàng xuất sắc. Không biết anh có thể cân nhắc nhận lời làm diễn giả tại sự kiện hay không. Hội nghị sẽ diễn ra tại Hong Kong.*

Đọc đến đây, tôi ngừng lại. Tôi luôn mong ước được đến Hong Kong, và tôi như một đứa trẻ vui đến phát rồ. Tôi cũng từng hợp tác với những người này trước đây, vì vậy tôi biết đó sẽ là một sự kiện vui vẻ. Họ là một công ty bảo hiểm lớn của châu Á và họ biết cách làm mọi thứ sao cho thật xịn sò!

Chắc chắn rồi, đó là một sự kiện cực kỳ ấn tượng. Hội nghị diễn ra tại Ritz Carlton, khách sạn cao nhất thế giới. Bữa tiệc vào đêm thứ hai của hội nghị thật tuyệt vời: ẩm thực từ khắp Hong Kong, ảo thuật gia, vũ công và tầm nhìn tuyệt đẹp. Rượu chảy tràn và tất cả đều có khoảng thời gian tuyệt vời.



Tổ chức hội nghị nội bộ trong khách sạn cao nhất hành tinh là một cách để gây tiếng vang!

Các diễn giả cũng vô cùng tuyệt vời. Tôi là một diễn giả tự tin, nhưng trình độ của họ cao đến nỗi tôi cũng phải cảm thấy khá sợ hãi! Khi 2 ngày kết thúc, 120 khán giả, cũng đồng thời là những nhà lãnh đạo doanh nghiệp, cảm thấy tràn đầy cảm hứng và sẵn sàng cải thiện trải nghiệm cho khách hàng của họ.

Vị Tổng giám đốc của công ty bảo hiểm đó biết rằng đôi khi cần đến một tiếng vang lớn để thu hút sự chú ý, và bằng cách đó, họ có thể tập trung nhân viên vào những vấn đề quan trọng.

Có thể bạn không có ngân sách cho một sự kiện xa hoa như vậy. Hẳn nhiên bạn sẽ cảm thấy nản chí khi nghĩ đến một sự kiện toàn công ty. Nhưng đừng gạt bỏ ý tưởng về một hội nghị nội bộ ra khỏi tầm tay. Tôi không đề nghị bạn làm điều đó ngay ngày đầu tiên. Hãy chuẩn bị cho nó. Hãy tổ chức vài sự kiện vào giờ ăn trưa. Việc này rất đáng để thử nếu bạn có thể xoay sở được thời gian và ngân sách.

Một hội nghị nội bộ là cơ hội để lôi kéo mọi người, làm họ suy nghĩ và khiến họ thay đổi. Nhưng một sự kiện như vậy trông sẽ thế nào?

## CÁC PHẦN CỦA MỘT SỰ KIỆN CÓ THỂ TẠO TIẾNG VANG LỚN

Trong những năm qua, tôi đã nói chuyện tại hàng trăm sự kiện, cả nội bộ lẫn bên ngoài. Nhờ đó, tôi học được cái gì có hiệu quả và cái gì không. Hóa ra, chìa khóa ở đây là bạn phải kết hợp nhiều hình thức truyền tải trong một sự kiện.

Tôi đã tham dự một số sự kiện chỉ có diễn giả bên ngoài. Thật không may, những diễn giả này thiếu kiến thức về bên trong tổ chức. Họ không thể nói về cách ứng dụng trải nghiệm người dùng trong các hoạt động hàng ngày. Tôi cũng

biết một số sự kiện chỉ dựa vào diễn giả “cây nhà lá vườn”. Chúng lại thiếu đi cái cảm hứng mà việc nhìn rộng ra bên ngoài tổ chức mang lại. Những sự kiện hiệu quả nhất là những sự kiện kết hợp giữa các hình thức: chuyên gia bên ngoài mang lại cảm hứng và góc nhìn mới; diễn giả nội bộ cung cấp những hiểu biết thực tế hơn.



Các sự kiện hiệu quả nhất là sự kết hợp giữa diễn giả nội bộ và diễn giả bên ngoài.

Không ai muốn dành cả ngày chỉ để nghe thuyết giảng về chuyện họ nên quan tâm hơn thế này thế kia đến nhu cầu của người dùng. Một sự kiện thú vị cũng nên có cả yếu tố tương tác.

Có rất nhiều cơ hội để tổ chức các nhóm thảo luận và những *workshop* nhỏ, để thăm dò các phần khác nhau của thực tiễn thiết kế trải nghiệm người dùng tốt nhất. Các cuộc thảo luận nhóm chính là thời gian tuyệt vời để phát triển *persona*, bản đồ đồng cảm và bản đồ hành trình khách hàng. Chúng cũng là cơ hội quý giá cho những việc như:

- *Tìm hiểu về quá trình thử nghiệm tính khả dụng.*
- *Thảo luận về cách vượt qua rào cản để thay đổi.*
- *Thảo luận về thứ tự ưu tiên của các nhóm người dùng.*

Các phiên thảo luận này mở ra cơ hội để mọi người bày tỏ quan điểm cá nhân. Điều đó khiến họ cảm thấy được lắng nghe, một yếu tố cực kỳ quan trọng nếu bạn muốn người khác về phe mình. Một chuyện khác quan trọng không kém là khiến mọi người suy nghĩ về nhu cầu của người dùng thay vì chỉ nghe giảng rồi thôi.

Tất nhiên, ngồi nói về lợi ích của các hình thức thì quá dễ dàng. Công tác hậu cần để một sự kiện như thế diễn ra mới là chuyện đáng sợ.

## NHỮNG VẤN ĐỀ CẦN CÂN NHẮC VỀ CÔNG TÁC HẬU CẦN

Hãy để tôi nói thật với bạn. Mặc dù một sự kiện gây tiếng vang lớn là cách tuyệt vời để kích thích sự quan tâm đến thiết kế trải nghiệm người dùng nhưng nó cực kỳ nhiều việc cần làm.

Để bắt đầu, bạn cần tìm một địa điểm có khả năng chứa toàn bộ số khán giả của mình, đồng thời có thể tổ chức các cuộc thảo luận nhóm. Việc này sẽ khó khăn vì bạn không biết chính xác có bao nhiêu người sẽ tham dự. Tôi khuyên bạn nên yêu cầu mọi người hồi đáp (RSVP) trước khi đặt địa điểm, nhờ đó bạn sẽ ước tính được số liệu – nhưng hãy dự đoán một con số hợp lý về số người sẽ đổi ý vào phút chót.

Hãy đặt một địa điểm nhỏ hơn nhiều so với số lượng người bạn dự đoán sẽ đến. Cách này giúp bạn trừ hao được số người đổi ý không đến vào phút chót, đồng thời đảm bảo sự kiện có vẻ đông đúc. Không gì tệ hơn việc chỉ có vài “con nai vàng” ngơ ngác trong một căn phòng khổng lồ.

Bạn sẽ dễ dàng nghĩ rằng cần phải lên lịch cho sự kiện để đảm bảo các nhân vật quan trọng có thể tham dự. Nhưng tôi sẽ khuyên bạn đừng làm vậy.



Theo kinh nghiệm của tôi thì chuyện này khó mà đạt được. Nhưng tôi cũng phát hiện ra rằng, nhiều khả năng mọi người sẽ tham dự nếu họ sợ bỏ lỡ gì đó.

Khi lên kế hoạch cho sự kiện, hãy xem xét kỹ công tác phục vụ đồ ăn thức uống. Nếu có thể, hãy đảm bảo bạn thuê được dịch vụ chất lượng cao. Một vài món ăn ngon sẽ tạo nên sự khác biệt lớn đối với cách mọi người nhìn nhận sự kiện.

Cuối cùng, hãy suy nghĩ về cách bạn dự định quảng bá sự kiện. Điều quan trọng là bạn phải làm sao để mọi người thực sự bàn tán về nó. Muốn vậy, bạn cần làm nhiều hơn là chỉ gửi đi một thư mời qua *email*.

Điều này đưa chúng ta đến với một vấn đề hiển nhiên khác mà không ai muốn nói tới.

## **TÌM THỜI GIAN**

Bạn sẽ nhận thấy rằng, càng đọc cuốn sách này, khối lượng công việc tôi yêu cầu bạn phải làm càng tăng. Ban đầu, tôi yêu cầu bạn tập hợp vài người có chung niềm đam mê với thiết kế trải nghiệm người dùng.

Bây giờ, chúng ta đang xem xét việc thiết kế và tổ chức một sự kiện nội bộ nhằm mục đích tạo nên tiếng vang lớn. Điều này sẽ liên quan đến rất nhiều công việc.

Rắc rối là, trong lịch làm việc, rất ít công ty cho nhân viên đủ thời gian trống để lên kế hoạch mang tính chiến lược này. Thay vào đó, chúng ta dành cả ngày để giải quyết những công việc thường nhật và xử lý các loại khủng hoảng. Vậy bạn phải làm sao tìm ra thời gian xây dựng văn hóa trải nghiệm người dùng?

Tôi không khẳng định chuyện này sẽ dễ dàng. Tôi cũng không khẳng định bạn sẽ luôn tìm ra cách. Nói cho cùng, tôi không biết cụ thể vai trò của bạn là gì. Tôi sẽ khuyến khích bạn lùi lại một bước và xác định lại cách bạn nhận thức về vai trò của mình.

Chúng ta đều có xu hướng xác định vai trò của mình dựa vào những gì mình làm được. Chúng ta lập trình *website*, thiết kế bố cục, viết nội dung và triển khai các chiến dịch. Nhưng nếu chúng ta định xây dựng văn hóa thiết kế trải nghiệm người dùng trong nội bộ công ty, chúng ta cần xác định lại vai trò của mình.

Không chỉ triển khai kế hoạch, chúng ta cũng cần phải tuyên truyền, phổ biến cho mọi người về văn hóa trải nghiệm người dùng. Công việc của chúng ta không còn đơn thuần là sản xuất nữa, chúng ta phải tạo ra sự thay đổi. Nhiệm vụ của chúng ta là nâng cao nhận thức trong công ty về nhu cầu của người dùng. Đôi khi, có thể chúng ta cần ưu tiên phần công việc này hơn cả những phần liên quan đến sản xuất.

Chúng ta sẽ phải đưa ra một số quyết định khó khăn về cách sắp xếp thời gian biểu. Chúng ta sẽ cần học cách nói “không”. Một số việc chúng ta quen làm sẽ phải được xếp sau công việc mới này. Đa số chúng ta đều có quyền tự chủ đáng kể trong việc cần làm gì và bao giờ làm. Tuy nhiên, tôi hoàn toàn nhận thức được rằng, sớm hay muộn, chúng ta cũng cần đến sự ủng hộ của các cấp quản lý.

## CHƯƠNG 5

# TÌM KIẾM SỰ ỦNG HỘ CỦA CẤP QUẢN LÝ

Andrew là một trong những người nhâ nhận nhất mà tôi hân hạnh được làm việc cùng. Suốt 11 năm qua, anh ấy là lập trình viên *full-stack*\* trong nhóm phát triển kỹ thuật số nội bộ của một tổ chức thiện nguyện. Trước đó, anh từng là mục sư trực thuộc Giáo hội Anh. Đến giờ, anh vẫn giữ nguyên phong thái nói chuyện nhò nhẹ thường thấy ở một cha xứ người Anh.

Andrew là một người dịu dàng và biết quan tâm, bạn không bao giờ nghe anh nói lời nào gay gắt về đồng nghiệp của mình. Phần lớn thời gian anh ấy luôn tích cực; nhưng ngay lúc này đây, khuôn mặt tròn trịa của Andrew đang hiện lên vẻ thất vọng.

“Anh nói đúng. Chúng ta cần bắt đầu với nhu cầu của người dùng,” anh mở lời. “Nhưng việc thuyết phục ban điều hành suy nghĩ như vậy sẽ không xảy ra đâu.”

(\*) Lập trình viên *full-stack* được xem là một người đa năng, am hiểu mọi thứ từ *front-end* đến *back-end*, phần mềm, phần cứng, cơ sở dữ liệu...

Hóa ra, Andrew đã cố gắng rất nhiều lần để thuyết phục cấp quản lý suy nghĩ về trải nghiệm người dùng nhưng không thành công. Anh ấy đi đến kết luận rằng, chuyện đó sẽ không xảy ra, và thành thật mà nói, tôi không trách anh ấy. Khi nghe Andrew nói về những nỗ lực mà anh đã bỏ ra, bất chợt tôi nghĩ đến bài viết của Jared Spool – viết về việc không thể thuyết phục được cấp điều hành bất cứ việc gì.

Nhưng lần này, mọi chuyện đã khác. Chúng ta đã làm việc chăm chỉ để nâng cao tầm quan trọng của trải nghiệm người dùng trong suy nghĩ của đồng nghiệp. Bản tin và những bài đăng trên *blog* của chúng ta đã thu hút rất nhiều sự quan tâm và khiến mọi người phải bàn tán về ý tưởng trải nghiệm khách hàng.

Chúng ta còn muốn làm nhiều hơn thế. Nhưng chúng ta biết rằng để làm những điều đó, chúng ta cần sự ủng hộ của cấp quản lý. Đến một lúc, bạn sẽ hoàn thành tất cả những việc hậu trường cần phải làm. Bạn sẽ cần xin phép để thực hiện phần việc quan trọng tiếp theo.

Thời điểm đó là khi nào và phần việc quan trọng tiếp theo là gì rất khác nhau, tùy thuộc vào từng công ty. Đó có thể là việc tổ chức một hội nghị nội bộ. Hoặc tiến hành một chương trình thí điểm (chủ đề mà chúng ta sẽ bàn đến ở chương sau).

Những gì tôi muốn nói ở đây là hãy cố gắng làm càng nhiều càng tốt trước khi đến gặp quản lý. Càng để lâu, bạn sẽ càng có đà và trường hợp

của bạn sẽ càng thuyết phục. Bạn sẽ có nhiều sự ủng hộ hơn, nhiều số liệu thống kê hơn, nhiều câu chuyện hơn. Tóm lại, bạn sẽ được chuẩn bị tốt hơn. Những điều này sẽ rất quan trọng nếu bạn muốn ban giám đốc xem xét đề xuất của bạn một cách nghiêm túc.

---

## THU HÚT SỰ QUAN TÂM CỦA CẤP QUẢN LÝ

Việc thu hút sự quan tâm của các cấp quản lý có thể rất khó khăn, cho dù đó là giám đốc điều hành của một công ty đa quốc gia lớn, hay quản lý trực tiếp của bạn. Nó sẽ đòi hỏi bạn phải thật kiên nhẫn và kiên trì.

Với từng cấp quản lý, bạn đều trải qua một quy trình như nhau, đến mức có thể bạn sẽ cảm thấy như đó là một vòng tròn không điểm kết thúc. Nhưng hãy nhớ rằng, trách nhiệm tuyên truyền, giáo dục mà bạn đảm nhận cũng quan trọng ngang với trách nhiệm thực thi công việc. Không ai nói xây dựng

văn hóa trải nghiệm người dùng là chuyện dễ dàng.

Lẽ thường, bạn sẽ nghĩ đến chuyện gặp quản lý và xin phép trước khi làm bất cứ chuyện gì. Ví dụ, bạn muốn chạy một sự kiện có khả năng gây được tiếng vang lớn. Nhưng nó sẽ không khiến họ quan tâm đâu. Ít nhất là không phải theo một cách tích cực.

Các cấp quản lý luôn nhận được rất nhiều yêu cầu kiểu này, hàng ngày luôn có ai đó muốn tìm kiếm sự phê duyệt, thời gian và nguồn tài trợ cho dự án hay sáng kiến nào đó. Họ dành cả đời chỉ để phủ quyết những ý tưởng nửa vời và từ chối những ý tưởng hay nhưng họ lại không có ngân sách dành cho chúng.

Nếu chúng ta muốn có được sự chú ý của họ, chúng ta cần phải khác biệt. Đó là lý do tại sao chúng ta sẽ bắt đầu bằng cách chỉ mang đến cho họ những tin tức tốt lành. Nói cho cùng, điều đó gần như không bao giờ xảy ra! Một nhân viên năng nổ và nỗ lực hết mình để tạo nên một sự khác biệt tích cực cho doanh nghiệp. Đã có ai từng làm như vậy bao giờ?

Nhưng trước khi có thể làm như vậy, chúng ta cần tìm hiểu xem cấp quản lý quan tâm đến điều gì.

## ÁP DỤNG CÁC NGUYÊN TẮC THIẾT KẾ UX CHO NHU CẦU CỦA CẤP QUẢN LÝ

Nếu bạn muốn có được sự chú ý của cấp quản lý, bạn cần biết họ quan tâm đến cái gì. Điều này sẽ cho phép bạn tập trung xây dựng chiến lược xung quanh mỗi quan tâm đó. Như Jared Spool đã nói trong bài viết của mình.

**“Bạn có thể tìm hiểu xem, các cấp quản lý của bạn bị thuyết phục bởi điều gì. Nếu họ giỏi giang trong những việc họ làm, nhiều khả năng họ sẽ đang muốn cải thiện một vấn đề nào đó. Nhiều khả năng vấn đề đó sẽ liên quan đến việc thúc đẩy doanh thu, giảm chi phí, đẩy mạnh số lượng khách hàng mới, tăng doanh số từ khách hàng hiện tại, hoặc tăng giá trị cổ đông. UX tốt có thể giúp họ làm tất cả những điều đó.”**

Hãy dành chút thời gian để suy nghĩ về sếp trực tiếp của bạn. Sếp quan tâm đến điều gì? Có thể là chuyện hoàn thành một mục tiêu thường niên. Có thể là chuyện xoay sở để cắt giảm ngân sách đúng như yêu cầu của cấp trên. Hay thực tế hơn là chuyện làm sao để được thưởng hàng năm.

Một khi đã biết điều đó, bạn có thể đóng khung những gì đã làm được từ trước đến nay với trải nghiệm người dùng trong phạm vi mỗi quan tâm của họ. Chắc bạn sẽ cần đến một chút trí tưởng tượng, nhưng việc này hoàn toàn khả thi.

Hãy tưởng tượng sếp bạn là trưởng phòng *marketing*. Ngân sách *marketing* đã bị cắt giảm năm thứ ba liên tiếp và cô ấy đang tìm cách tiết kiệm chi phí. Nếu bạn định đến gặp sếp và yêu cầu cô ấy chi tiền cho một chương trình thí điểm quy mô lớn thì bạn chỉ đang phí thời gian. Thay vì vậy, bạn cần bắt đầu bằng cách giúp đỡ cô ấy giải quyết vấn đề ngay trước mắt. Hãy thực hiện một số cải tiến nhỏ cho *website*, những thay đổi khuyến khích nhiều lượt chia sẻ trên mạng xã hội hơn và có thể tăng điểm Net Promoter Score của bạn. Hãy nói chuyện với một số người dùng, đề nghị họ chứng thực rằng, vì đã nhận được trải nghiệm tốt hơn nên họ sẽ muốn

giới thiệu thương hiệu của bạn với người khác hơn.

Sau khi đã thực hiện một số thay đổi tích cực, giờ là lúc bạn gặp sếp của mình. Đừng đem đến cho cô ấy toàn vấn đề và đòi hỏi. Hãy đem đến những phản hồi tích cực. Cho cô ấy biết bạn đã điều chỉnh những gì, về chuyện người dùng sẵn sàng quảng bá thương hiệu hơn sau khi trải nghiệm người dùng được cải thiện. Hãy nói rằng, nếu bạn có thể tiếp tục triển khai những cải tiến như thế này, hiệu quả quảng cáo truyền miệng sẽ tăng cao. Điều đó đồng nghĩa với việc chi phí cho quảng cáo sẽ giảm.

Đây chính là kiểu cuộc trò chuyện sẽ khiến sếp bạn vui cả ngày. Bạn đã thể hiện sự hiểu biết về các vấn đề mà bộ phận của mình phải đối mặt và thực hiện các bước để giải quyết nó. Nếu bạn có thể quay lại gặp cô ấy với những tin tức tốt lành như thế hai hoặc ba lần, bạn sẽ thấy cô ấy dễ tiếp thu hơn nhiều khi bạn yêu cầu cô ấy điều gì đó.

## **ĐÓNG KHUNG YÊU CẦU CỦA BẠN XOAY QUANH KẾ HOẠCH CỦA BAN QUẢN LÝ**

Sau khi bạn đã thiết lập sự tin nhiệm nhất định với cấp trên của mình, việc

đưa ra yêu cầu cho cô ấy sẽ dễ dàng hơn nhiều. Nhưng ngay cả như vậy, bạn vẫn phải đề đạt yêu cầu sao cho đúng cách. Bạn vẫn phải chứng minh rằng yêu cầu đó sẽ có lợi cho sếp bạn, hoặc ít nhất là cho bộ phận cô ấy quản lý.

Nếu bạn muốn tổ chức một sự kiện lớn, sếp bạn sẽ muốn biết những lợi ích mà nó sẽ mang lại. Không phải lợi ích cho người dùng, và thành thật mà nói, thậm chí không phải là lợi ích cho cả công ty: cô ấy sẽ muốn biết nó mang lại lợi ích gì cho bản thân mình và phòng ban mình phụ trách. Nói cách khác, bạn đang áp dụng tư duy tập trung vào người dùng cho sếp bạn. Bạn đang xác định nhu cầu của sếp và giải quyết chúng.

Hãy nói về cách mà một sự kiện như thế sẽ nâng cao tầm quan trọng của công tác *marketing* như thế nào, hoặc về chuyện nếu phòng *marketing* có thể giành được sự ủng hộ của các phòng ban khác thì chúng ta có thể xin tài trợ cho một dự án trải nghiệm người dùng – dự án này sẽ giúp tăng nhận thức về thương hiệu.

Dù yêu cầu của bạn là gì thì cũng cần đóng khung nó trong bối cảnh kế hoạch của người quản lý. Có thể sếp bạn muốn tăng doanh thu. Hãy chắc chắn rằng bạn có thể cho họ thấy yêu cầu của bạn sẽ

giúp giải quyết vấn đề đó; nếu không làm được, có thể bạn sẽ phải thay đổi yêu cầu.

Quan trọng hơn cả, bạn sẽ phải nghiên cứu kỹ lưỡng để chứng minh rằng ý tưởng của bạn đáng để cấp quản lý bỏ thời gian cho nó. Điều đó có nghĩa, hãy dành càng nhiều thời gian càng tốt để tìm ra cách trình bày tối ưu.

---

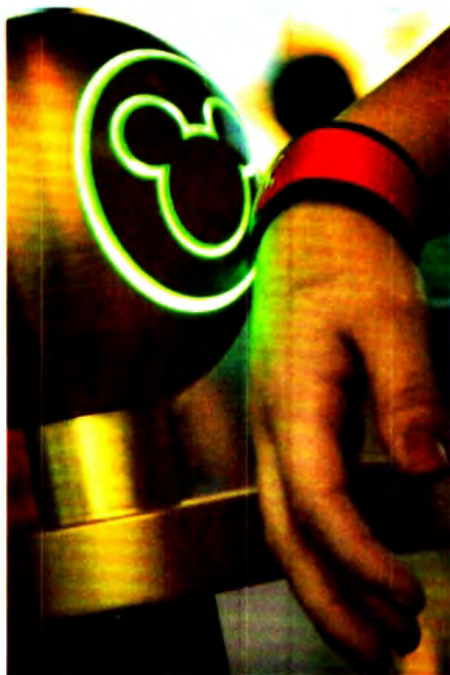
## TRĂM NGHE KHÔNG BẰNG MỘT THẤY

Bạn sẽ làm thế nào để thuyết phục ban giám đốc của Disney đầu tư 1 tỷ đô la vào dự án cải tạo toàn bộ khu nghỉ dưỡng Disneyland nhằm cải thiện trải nghiệm người dùng? Đó là thử thách dành cho một nhóm nhỏ trong Disney, những người đã nghĩ ra một ý tưởng.

Họ muốn nhân viên chào đón khách đến công viên Disneyland bằng tên. Họ muốn Mickey và các nhân vật Disney khác có thể tìm ra và chúc các vị khách nhí sinh nhật vui vẻ. Họ muốn

người lớn không bao giờ phải lo lắng về việc trả tiền cho các thứ hoặc làm mất chìa khóa khách sạn. Nói tóm lại, họ muốn làm cho trải nghiệm Disney trở nên kỳ diệu hơn.

Họ dự định đạt được mục tiêu này bằng cách cung cấp cho mỗi khách truy cập một vòng tay gắn *chip* RFID bên trong để nhận diện người đó và vị trí của họ trong công viên. Chiếc vòng đơn giản này chứa đựng khả năng vô hạn.



Disney MagicBand đòi hỏi ban giám đốc của Disney phải đầu tư một khoản đáng kể.



Bằng cách liên kết thông tin chi tiết thể tín dụng của mình với một chiếc vòng tay, mọi người có thể trả tiền cho bất cứ thứ gì trong công viên. Nhân viên đón khách ở các nhà hàng có thể nhìn thấy mọi người đang tới và chào đón họ bằng tên riêng.

Sáng kiến này cũng đem lại lợi ích về mặt quản lý. Disney có thể nhìn thấy mọi người đang ở đâu trong công viên và do đó có thể kiểm soát dòng khách và công tác điều phối nhân viên.

Có rất nhiều tiềm năng. Nhưng việc tiếp cận được tiềm năng này đòi hỏi một khoản đầu tư khổng lồ cho công tác cách tân đổi mới. Một chuyện đơn giản như cho phép chiếc vòng mở khóa khách sạn thôi cũng đồng nghĩa với việc thay toàn bộ khóa cửa.

Đáng lẽ nhóm phụ trách có thể chọn cách mang một kế hoạch kinh doanh đến gặp ban giám đốc Disney. Nhưng cách đó sẽ không mang lại công bằng cho ý tưởng này. Đây là một bài học quan trọng cho bạn. Để hiểu một trải nghiệm, mọi người cần phải trải nghiệm nó. Một tập tài liệu sẽ không giúp ý tưởng Disney trở thành sự thật vì hai lý do.

Thứ nhất, một tập tài liệu sẽ không thuyết phục được người đọc tin vào

trải nghiệm. Trải nghiệm người dùng rất khó để định lượng. Để ban giám đốc tin rằng trải nghiệm đó đáng giá thì họ cần phải trải nghiệm nó. Họ cần phải nhìn thấy và cảm nhận những gì người dùng sẽ trải nghiệm tương tự. Thứ hai, một tài liệu sẽ bị hạn chế trong khả năng hình thành sự hiểu biết chung, nghĩa là những người khác nhau sẽ diễn giải trải nghiệm theo những cách khác nhau. Các sắc thái của trải nghiệm bị mất đi, trong khi để xây dựng một trải nghiệm tuyệt vời thì chi tiết là yếu tố vô cùng quan trọng.

Vậy làm thế nào mà nhóm trải nghiệm người dùng ở Disney thuyết phục được ban giám đốc của họ đầu tư 1 tỷ đô la? Nhóm đã cho họ trải nghiệm thực tế để xem nó như thế nào, chứ không đơn thuần là nói với họ về nó.

Họ lấy một nhà kho bỏ không trên một phim trường của Disney và xây dựng một *prototype*<sup>45</sup>. Chỉ sử dụng vài tấm ván ép và bìa cứng, họ đã tạo nên một mô hình mô phỏng các vị trí quan trọng trong công viên ở cấp độ cơ bản nhất.

Sau khi hoàn thành, nhóm mời các thành viên ban giám đốc đến. Mỗi người có một vòng tay giả và được hướng dẫn đi quanh nhà kho. Họ được yêu cầu chạm vòng tay vào cửa khách sạn, một người

trong hậu trường sẽ kêu một tiếng “bíp” và mở cửa. Khi bước vào nhà hàng của mô hình, họ được chào đón bằng tên riêng. Và hành trình cứ thế tiếp diễn. Mỗi giai đoạn của trải nghiệm được hiện thực hóa để giúp bạn giám đốc cảm nhận được nó sẽ như thế nào đối với người dùng.

Nguyên tắc “trăm nghe không bằng một thấy” này là nền tảng của việc thuyết phục người khác tin vào trải nghiệm người dùng. Nếu bạn muốn các sếp đầu tư, bạn cần cho họ “nếm thử” những gì họ sẽ nhận được. Nếu bạn muốn tổ chức một sự kiện quan trọng, trước tiên hãy tổ chức một sự kiện nhỏ hơn và mời ít nhất là một người trong số họ tham dự. Nếu bạn muốn triển khai một dự án thí điểm, trước tiên hãy xây dựng phiên bản mô phỏng ở cấp độ cơ bản, cái gì đó để họ cảm nhận về những gì họ sẽ nhận được.

Cách tiếp cận này sẽ khiến họ trở nên hào hứng với hướng đi mà bạn chọn. Nó sẽ giúp họ cảm nhận được trải nghiệm. Nhưng chỉ thế thôi chưa đủ.

# XÁC THỰC CÁC LẬP LUẬN CỦA BẠN

Bạn cũng cần phải xác thực phương pháp của mình.

Nếu chỉ dựa trên các dự án mang hơi hướm “nghệ thuật học đường”, bạn sẽ không thuyết phục được một giám đốc tài chính chi tiền. Có quá nhiều nhà quản lý ra quyết định dựa trên bản năng hơn là quan tâm tìm hiểu vấn đề. Nhưng chỉ thuyết phục họ trên cơ sở đó thì không đủ. Chúng ta cần một cái gì đó hữu hình hơn.

Có bốn cách để chúng ta tăng thêm độ tin cậy cho đề xuất đang kêu gọi đầu tư. Đó là:

- *Sự xác thực bằng dữ liệu.*
- *Sự xác thực của người dùng.*
- *Sự xác thực từ chuyên gia bên ngoài.*
- *Các nghiên cứu tình huống tương tự.*
- *Thuyết phục nhất trong số này là dữ liệu.*

## THU THẬP DỮ LIỆU

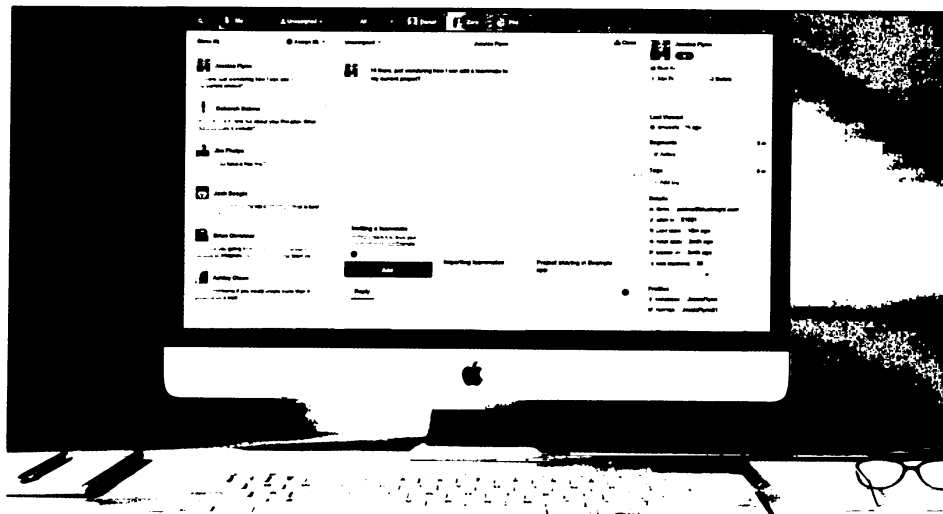
Nếu bạn có thể liên kết yêu cầu của mình với các số liệu cụ thể, bạn sẽ thấy cấp quản lý sẽ dễ dàng chấp nhận nó hơn nhiều.

Hãy tưởng tượng, bạn muốn bổ sung tính năng trò chuyện trực tiếp vào website của mình để người dùng có thể được hỗ trợ. Bạn sẽ bắt đầu bằng cách đánh giá xem một nhân viên điều hành website có thể xử lý được bao nhiêu cuộc trò chuyện cùng một lúc. Tiếp theo, lấy số lượng cuộc gọi mà bạn nhận được nhân với chi phí cho mỗi cuộc gọi. Bạn sẽ tính được phần chi phí mà tính năng trò chuyện trực tiếp có thể tiết kiệm cho công ty.

Hoặc nếu bạn đang muốn cải thiện quy trình thanh toán, cách đơn giản nhất là đưa ra các số liệu dự đoán về phần tăng lên trong doanh thu.

Nhưng không phải tất cả những ý tưởng cải tiến trải nghiệm người dùng đều dễ định lượng. Với những người vốn dĩ đã quyết định không muốn đầu tư cho ý tưởng của bạn, thì dữ liệu cũng không thuyết phục được họ. Điều này có nghĩa là bạn không thể chỉ dựa vào dữ liệu. Bạn sẽ cần đến phản hồi của người dùng.

Các hệ thống trò chuyện trực tiếp như Intercom hiệu quả hơn nhiều so với tổng đài. Điều này giúp cho việc thể hiện lợi nhuận trên một khoản đầu tư vào trải nghiệm người dùng trở nên dễ dàng.



## THU THẬP PHẢN HỒI CỦA NGƯỜI DÙNG

Phản hồi của người dùng là một cách để cấp quản lý nhìn ra thực tế của trải nghiệm người dùng. Các thành viên thuộc cấp quản lý thường ít liên hệ với người dùng, do đó họ bị tách rời khỏi trải nghiệm mà người dùng nhận được. Bạn cần thu hẹp khoảng cách đó. Như tôi đã nói trước đây, bạn cần phải nhân cách hóa người dùng.

Chúng ta đã thảo luận về các phương thức để thực hiện việc này với đồng nghiệp của bạn. Nguyên tắc tương tự cũng được áp dụng với cấp quản lý. Cho họ xem những *video* thể hiện cảnh người dùng phải vật lộn với trải nghiệm hiện tại là một cách đặc biệt hữu dụng. Cách hiệu quả hơn nữa là mời cấp quản lý quan sát một phiên thử nghiệm tính khả dụng.

Điều tuyệt vời nhất ở việc để cấp quản lý trực tiếp đối diện với người dùng là nhờ thế, họ có thể tự rút ra kết luận. Họ không phải dựa vào sự diễn giải của bạn. Sự thật mất lòng, nhưng họ không tôn trọng quan điểm của bạn đủ nhiều như đáng ra phải thế. Đó là lý do tại sao một góc nhìn từ bên ngoài có thể rất hữu ích.

## TÌM KIẾM MỘT GÓC NHÌN TỪ BÊN NGOÀI

Tôi muốn chia sẻ với bạn một bí mật. Một trong những điều đầu tiên tôi làm khi được yêu cầu tư vấn cho một công ty là ngồi xuống với nhóm nội bộ và hỏi họ cần làm gì. Hầu như lần nào cũng vậy, họ biết những gì cần phải xảy ra. Nhưng đến đây thì có một chút lúng túng: phần lớn thời gian, tôi chỉ trình bày lại với ban giám đốc về những gì họ nói. Tại sao ban giám đốc không lắng nghe nhân viên của mình mà lại thuê tôi? Có hai lý do.

Thứ nhất, các nhóm nội bộ thường thiếu kỹ năng giao tiếp để thuyết phục cấp quản lý. Một phần không nhỏ trong công việc của tôi là thuyết phục nhà quản lý tin vào các ý tưởng. Cách bạn trình bày ý tưởng quyết định tất cả, tôi chắc chắn khi đọc đến phần này của cuốn sách, bạn đã hiểu được điều đó.

Thứ hai, các nhà quản lý thường cảm thấy cần một góc nhìn hoàn toàn khách quan từ bên ngoài. Họ luôn luôn phải tiếp các nhân viên đến gặp mình với một bản kế hoạch trong tay. Nhưng một chuyên gia tư vấn bên ngoài thì không mang theo loại hành lý đó. Vì vậy, có những lúc, việc mang đến góc nhìn từ người ngoài cuộc có thể giúp cho một ý tưởng được thông qua.

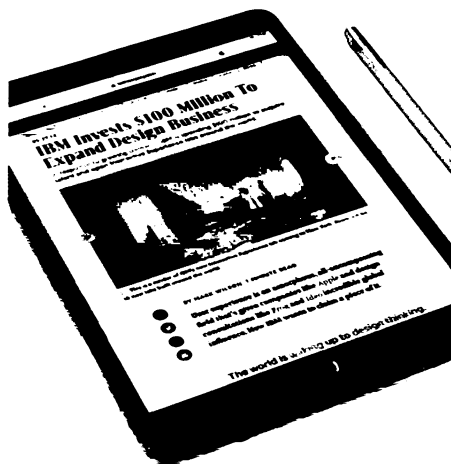
Nhưng như thế không có nghĩa là lúc nào cũng phải thuê một chuyên gia tư vấn như tôi. Đôi khi, bạn chỉ cần trích dẫn vài câu hay vài đoạn trong những cuốn sách như thế này, hoặc giới thiệu cho sếp đọc những bài đăng và báo cáo trên mạng là đủ. Một cách khác tương tự là nói về những gì các công ty khác đã và đang làm.

## TÌM CÁC NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG PHÙ HỢP (CASE STUDY)

Hầu hết các cấp quản lý không thích rủi ro. Có nghĩa là chúng ta cần giảm bớt quy mô rủi ro trong suy nghĩ của họ. Bạn có thể làm điều này bằng cách nhắc đến trường hợp của những người khác đã áp dụng phương pháp tương tự.

Càng có nhiều điểm tương đồng, trường hợp bạn đưa ra càng thuyết phục. Lý tưởng nhất là ví dụ cách của một đối thủ cạnh tranh trực tiếp đã thực hiện và nó thành công. Nhưng ấy là lý tưởng nhất. Còn trên thực tế, nó lại không phải là một tình huống lý tưởng, vì điều đó có nghĩa là công ty của bạn đang chơi đuổi bắt. Nhưng một ví dụ như vậy sẽ thúc đẩy ban quản lý hành động.

Nếu không có, hãy tìm ví dụ về những công ty lớn. Nếu IBM hoặc General Electric làm điều gì đó thì hầu hết các nhà quản lý sẽ coi đó là một ý tưởng hay. Thực tế có thể không đúng như vậy, nhưng theo kinh nghiệm của tôi, các nhà quản lý thường có xu hướng nghĩ như vậy.



Khi một công ty lớn như IBM đầu tư vào trải nghiệm người dùng, các công ty khác sẽ làm theo.

Bạn sẽ thấy rằng, nếu bạn có thể kết hợp dữ liệu và một *prototype* đang hoạt động với vài ví dụ thực tiễn, cấp quản lý sẽ lắng nghe. Bây giờ chúng ta cần đạt được sự chấp thuận của họ.

# ĐẠT ĐƯỢC SỰ CHẤP THUẬN CỦA QUẢN LÝ

Một ngày nọ, tôi cảm thấy khá tự mãn và lạc quan sau buổi thuyết trình trước ban giám đốc của một quỹ từ thiện. Đó là một bài thuyết trình hoàn hảo, tôi phải tự thừa nhận là vậy. Tôi đã cho họ thấy nên đầu tư vào trải nghiệm người dùng như thế nào thay vì đổ tiền vào quảng cáo như họ đã thực hiện trong quá khứ. Tôi chứng minh rằng điều này sẽ góp phần làm tăng đáng kể số tiền quyên góp được.

Bài thuyết trình có tất cả mọi thứ: một số mô hình giả lập để giúp họ hình dung về những cải tiến tôi đề xuất; dữ liệu cho thấy những cải tiến đó sẽ chuyển thành tiền quyên góp như thế nào; *video* thể hiện người dùng tương tác với các phiên bản cũ và mới. Toàn bộ những lập luận và dữ liệu tôi đưa ra đều vô cùng chặt chẽ và khó mà bắt bẻ được.

Tôi đề ra các bước tiếp theo cho họ. Họ cần phải đẩy mạnh chiến dịch quảng cáo trong năm tới và thiết kế lại toàn bộ *website*. Đó là một nhiệm vụ nặng nề, nhưng bài thuyết trình của tôi đã chinh phục được họ. Có nhiều chi tiết cần làm rõ, nhưng tôi đảm bảo họ sẽ đồng ý.

Tôi ra về trong tâm thế tự tin rằng mình sẽ đạt được sự chấp thuận mà nhóm nội bộ cần để tiến hành các bước tiếp theo. Nhưng một tháng sau, vẫn không có gì xảy ra. Vấn đề nằm ở đâu?

Tôi đã trăn trở vì câu hỏi này suốt nhiều năm. Khi đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm hơn với các công ty khác, cuối cùng tôi cũng nhận ra sai lầm của mình. Tôi đã áp đảo họ. Quy mô của thử thách tôi đặt ra khiến họ sợ hãi và họ đã phản ứng bằng cách né tránh nó. Chuyện này xảy ra rất nhiều và có thể phá hủy động lực thay đổi.

Kể từ đó, tôi đã học cách xử lý những tình huống này tốt hơn. Giờ đây, khi trình bày với các cấp quản lý, tôi bám sát ba bước:

- *Dọa họ.*
- *Truyền cảm hứng cho họ.*
- *Khởi đầu từ những bước nhỏ.*

## HÃY DỌA QUẢN LÝ CỦA BẠN

Ngay trong chương 1, tôi đã nói về sự cần thiết phải dọa dẫm các quản lý để họ cảm thấy cần hành động. Không có gì thúc đẩy mọi người bằng một mối đe dọa họ sẽ mất đi thứ gì đó. Nếu bạn có thể chứng minh rằng tình hình hiện tại đang bị đe dọa, họ sẽ phản ứng.

Vấn đề với việc dọa dẫm người khác là có thể họ sẽ thấy bị áp đảo. Bạn phải đưa ra giải pháp. Bạn không thể chỉ bày ra mối đe dọa rồi thôi. Nếu làm thế, họ sẽ cảm thấy choáng ngợp và cố gắng lảng tránh. Bạn phải đưa ra một hình thức “cứu rỗi” nào đó.

## TRUYỀN CẢM HỨNG CHO QUẢN LÝ

Một khi đã chỉ ra mối nguy hiểm, bạn phải cung cấp cả giải pháp. Nhưng bạn không thể dừng lại ở đó. Bạn cũng phải khiến họ cảm thấy phấn khích về tương lai. Đó là những gì mà cuộc tham quan mô hình Disney MagicBand đã làm được – nó truyền cảm hứng cho ban giám đốc về những khả năng nó có thể tạo ra.

Đối với bạn, có thể sẽ rất hữu ích khi thử nghiệm với *prototype* nhỏ trước

khi triển khai chương trình thí điểm lớn hơn. Đó có thể là một loạt các hội thảo nhỏ trước một sự kiện lớn. Mục đích là để cấp quản lý có một cái nhìn thoáng qua về diện mạo của tương lai.

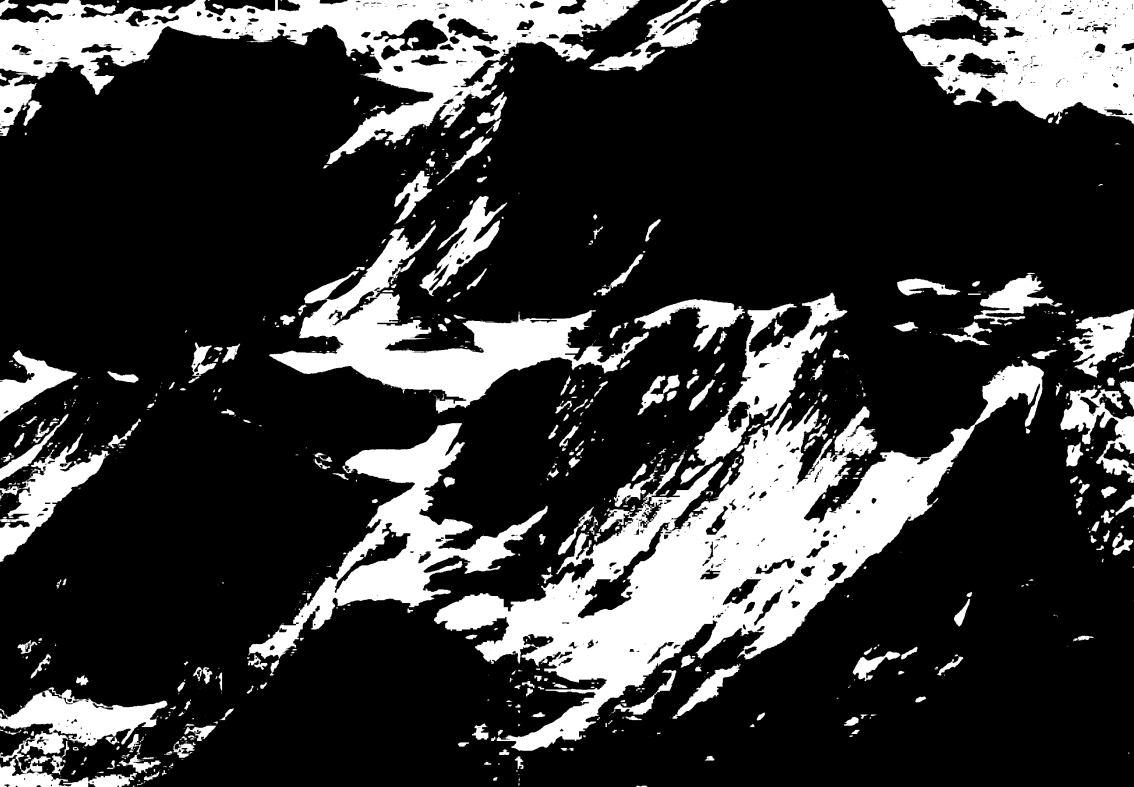
Nhưng ngay cả điều đó cũng có thể áp đảo họ.

## BẮT ĐẦU TỪ NHỮNG BƯỚC NHỎ

Nếu bạn tưởng tượng đang đứng trên đỉnh núi Everest ngắm nhìn cả thế giới trải ra bên dưới, rất có thể bạn sẽ cảm thấy tràn đầy cảm hứng. Nhưng nếu bạn là thể loại như tôi thì hành trình đến đó quả thực là gập ghềnh không tưởng. Không hề có ý chơi chữ đâu.

Hành trình càng khó khăn, bạn sẽ càng gặp nhiều sự phản kháng từ cấp quản lý. Nếu yêu cầu họ phê duyệt một dự án tốn kém nhiều thời gian và tiền bạc, bạn sẽ vô cùng vất vả. Nhưng thử yêu cầu họ thực hiện một bước nhỏ để hướng đến dự án lớn hơn xem, khả năng bạn nhận được sự đồng ý sẽ cao hơn rất nhiều.

Nguyên nhân là bạn không chỉ xóa bỏ được cảm giác bị “ngợp” mà còn giảm được rủi ro trong cảm nhận của họ.



Nếu họ đưa ra quyết định sai lầm thì nó cũng không tốn nhiều tiền bạc. Nó chỉ đòi hỏi họ đi đến bước tiếp theo.

Tầm nhìn từ một đỉnh núi quả thực tràn đầy cảm hứng. Nhưng hành trình đến đó thì thật đáng nản.

Ví dụ tuyệt vời cho chuyện này là chương trình thí điểm – một bước nhỏ cho phép nhà quản lý xác thực một ý tưởng nào đó. Nó không gây ra ấn tượng rằng đây là một yêu cầu to tát và vì vậy, cấp quản lý có nhiều khả năng chấp thuận, đặc biệt là khi nó góp phần giải quyết một vấn đề mà họ đang quan tâm. Chúng ta sẽ thảo luận về chương trình thí điểm này trong chương tiếp theo.



## CHƯƠNG 6

# CHỨNG MINH TÍNH KHẢ THI CỦA MỘT Ý TƯỞNG

Cho dù bạn đang thuyết phục ban quản lý hay thuyết phục các đồng nghiệp thì đến giờ, rõ ràng cách tốt nhất để làm điều đó là cho họ thấy thành công. Chúng ta cần chỉ ra cho họ những lợi ích của thiết kế trải nghiệm người dùng. Điều này dẫn đến một câu hỏi thú vị: nếu việc tạo ra một trải nghiệm người dùng tuyệt vời mang lại nhiều lợi ích đến vậy thì tại sao bạn chưa có ví dụ thành công nào?

Tôi giả định rằng bạn đã quan tâm đến trải nghiệm của người dùng được một thời gian. Tôi cũng giả định rằng bạn hiểu rõ những công việc cần phải làm để xây dựng một trải nghiệm người dùng tuyệt vời. Vậy thì, tại sao bạn lại không có hàng tá những ví dụ thuyết phục về thành công của nó nhỉ?

Một phần của vấn đề này có thể nằm ở việc thuyết phục các cấp quản lý cho phép bạn tập trung vào trải nghiệm người dùng. Như chúng ta đã nói trong chương trước, công cuộc thuyết phục có thể là một thách thức. Nhưng tôi nghi ngờ rằng, đó không phải là vấn đề duy nhất.

Trong phần lớn các trường hợp, rào cản thực sự đối với việc áp dụng những nguyên tắc thiết kế trải nghiệm người dùng lại là các ràng buộc bên ngoài: ràng buộc của công nghệ; ràng buộc đến từ chính sách và tuân thủ; ràng buộc xung quanh các yêu cầu. Những ràng buộc này không cho bạn lấy một cơ hội để cho mọi người thấy một trải nghiệm người dùng tuyệt vời trông sẽ như thế nào.

Như bạn đã biết, nếu chúng ta muốn thuyết phục đồng nghiệp và quản lý về phe mình, chúng ta cần truyền cảm hứng cho họ. Sớm hay muộn, chúng ta cũng phải cho họ thấy những lợi ích đó cụ thể là gì.

Có nhiều cách để làm điều này. Chúng ta có thể cho họ thấy ví dụ từ các công ty khác. Chúng ta có thể xây dựng *prototype* cho những trải nghiệm nhỏ thông qua *wireframing*<sup>\*</sup>, hoặc những cải tiến gia cố cho các điểm tiếp xúc hiện có. Thế nhưng sức thuyết phục của những phương pháp này cũng có giới hạn. Cuối cùng, bạn sẽ phải thực sự chỉ ra được những gì mà thiết kế trải nghiệm người dùng có thể làm. Đến lúc đó, bạn sẽ cần một *Proof of Concept*<sup>\*</sup>, một chương trình thí điểm có thể đóng vai trò như ví dụ minh họa để mọi

(\*) *Wireframe* là một thuật ngữ trong thiết kế, sử dụng những hình ảnh đơn giản (hình tròn, hình vuông, đường thẳng) để trình bày bố cục, cách hoạt động của một ý tưởng.

(\*) *Proof of Concept* (POC) là việc tiến hành thử nghiệm một ý tưởng nào đó để chứng minh rằng nó có tính khả thi.

người thấy được thiết kế trải nghiệm người dùng có thể biến đổi công ty bạn theo chiều hướng tốt hơn như thế nào.

---

## MỘT THỬ NGHIỆM TRONG THIẾT KẾ TRẢI NGHIỆM NGƯỜI DÙNG

Việc bạn định vị chương trình thí điểm này đúng cách rất quan trọng. Nếu quyết định triển khai, bạn cần định vị nó như một thử nghiệm, như một dự án nghiên cứu và phát triển. Đừng thể hiện rằng nó sẽ được thực hiện trên quy mô rộng. Trong thực tế, bạn càng hạ thấp tầm quan trọng của nó càng tốt.

Thoạt nghe, điều này có vẻ ngược đời. Nói cho cùng, bạn đang tìm cách quảng bá thiết kế trải nghiệm người dùng cơ mà. Tại sao lại phải hạ thấp buổi trình diễn thiết kế trải nghiệm người dùng tạo thực tiễn tốt nhất? Là vì chúng muốn chương trình thí điểm của bạn không bị ràng buộc bởi các hạn chế.

Chương trình thí điểm của bạn càng quan trọng thì càng nhận được nhiều sự chú ý; nó càng được chú ý thì đồng nghiệp của bạn sẽ càng muốn can thiệp; càng nhiều người can thiệp, dự án sẽ càng có nhiều ràng buộc hơn.

Thay vào đó, chương trình thí điểm của bạn nên được định vị như một sự tưởng tượng về những gì người dùng có thể trải nghiệm. Nó không nên tập trung vào việc tích hợp với công nghệ *back-end*. Nó không nên quan tâm đến tính thực tiễn hoặc những hạn chế khác. Đó là một cơ hội để chúng ta mơ mộng và thử nghiệm.

Bằng cách định vị chương trình thí điểm như một đợt thử nghiệm, bạn sẽ khiến nó sẽ trở nên ít đe dọa hơn đối với các đồng nghiệp. Một thử nghiệm chỉ diễn ra một lần rồi thôi. Một thử nghiệm không phải là đề xuất nghiêm túc. Nó có thể thoát khỏi nguy cơ đụng chạm đến một số nguyên tắc cấm kỵ.

Tôi không nói rằng chiến lược này sẽ không vấp phải sự phản đối nào. Nếu bạn đề xuất những thay đổi có khả năng áp dụng cho các bộ phận khác, bạn sẽ phải tiếp thu những nhận xét từ phía họ. Nhưng bạn có thể tận dụng trạng thái thử nghiệm của dự án như một cơ hội để xoa dịu các ý kiến tranh luận.

Có thể bạn đang tự hỏi ý nghĩa của một chương trình thí điểm là gì nếu như nó bị hạ thấp quá nhiều như vậy. Đơn giản thôi: người ta muốn những gì họ có thể nhìn thấy. Nếu bạn có thể thiết kế một chương trình thí điểm thú vị và truyền cảm hứng, mọi người sẽ muốn nó. Điều đó thay đổi gánh nặng chứng minh.

Bạn chính là người phải chứng minh lợi ích của trải nghiệm người dùng, và rằng những lợi ích đó đáng để tất cả những người khác thay đổi. Bạn phải giải thích tại sao công nghệ cũ nên được thay thế, tại sao chính sách nên được thay đổi, tại sao các phòng ban cần phải làm việc khác đi. Đó là một nhiệm vụ nặng nề. Bạn phải tham gia tất cả những trận chiến đó.

Nếu bạn có thể thiết lập một *Proof of Concept* khiến các bên liên quan cảm thấy phấn khích, tình hình sẽ chuyển biến. Mọi người sẽ bắt đầu hỏi tại sao phòng CNTT không thể triển khai nó. Họ muốn biết những yếu tố nào đang ngăn cản việc điều chỉnh chính sách. Thay vì hỏi “tại sao”, mọi người bắt đầu hỏi “tại sao không”.

Tất nhiên, tất cả những điều trên khiến cho việc chọn đúng chương trình thí điểm trở thành một quyết định hệ trọng.

## CHỌN ĐÚNG DỰ ÁN THÍ ĐIỂM

Với quá nhiều hệ quả từ một chương trình thí điểm thành công, có thể bạn sẽ thấy việc quyết định tập trung vào vấn đề gì sẽ là một thách thức lớn. Thực ra, bạn không cần cảm thấy như vậy. Chẳng có lý do gì bắt bạn chỉ được tổ chức một chương trình thí điểm duy nhất. Ngược lại, có nhiều lý do chính đáng để bạn tiến hành một loạt chương trình như thế.

Đầu tiên, một chương trình thí điểm thực sự truyền cảm hứng sẽ không có trong một sớm một chiều. Để tổ chức nó, bạn cần thời gian, tiền bạc và nhân lực – việc thuyết phục các cấp quản lý phê duyệt cũng không hề dễ dàng. Thay vì nôn nóng thực hiện loại dự án to tát đó ngay lập tức, bạn hãy bắt đầu với một chương trình nhỏ hơn. Thứ hai, một chương trình thí điểm nhỏ hơn sẽ gây ra ít ồn ào hơn. Nó sẽ ít đụng chạm hơn và thu hút ít sự chú ý hơn. Nhưng nó sẽ chứng minh với cấp quản lý rằng các chương trình thí điểm đáng “đồng tiền bát gạo” và hình thành tiền lệ cho cách làm việc này. Nếu bạn

đã tổ chức thành công vài chương trình thí điểm nhỏ thì khi triển khai chương trình lớn hơn, bạn sẽ dễ được chấp thuận hơn và cũng ít vấp phải sự phản đối từ các đồng nghiệp.

Vậy, yếu tố nào tạo nên một chương trình thí điểm hiệu quả?

Hãy tìm kiếm một vấn đề nào đó nhỏ và khép kín để có thể xây dựng *prototype* trong khoảng một tuần, một vấn đề nào đó dễ xác định giới hạn. Quan trọng hơn cả, hãy chọn một vấn đề mà các cấp quản lý quan tâm.

Tôi đã từng nghiên cứu triển khai một chương trình thí điểm tập trung vào công tác phê duyệt chi phí, đơn giản vì tôi biết có một nhân vật chủ chốt rất ghét cái ứng dụng mà ông ấy đang sử dụng và các bước mà ông ấy phải thực hiện. Mục đích cuối cùng của tôi là thiết kế lại mạng nội bộ của công ty. Nhưng tôi biết rằng, nếu tôi có thể cho người này thấy được lợi ích của một giao diện được thiết kế tốt, điều đó sẽ giúp ông ấy dễ dàng ủng hộ việc thiết kế lại mạng nội bộ hơn.

Có thể ví dụ trên hơi cực đoan. Nhưng bạn sẽ thấy rằng, mục đích chính của một chương trình thí điểm là thuyết phục sự đồng thuận nội bộ, chứ không

hẳn là phải lập tức biến đổi trải nghiệm người dùng.

Khi bạn đã chứng minh được giá trị của một chương trình thí điểm nhỏ, hãy tìm vấn đề gì đó đang được quan tâm rộng rãi hơn một chút nhưng vẫn phải tương đối khép kín và có thể giải quyết nhanh gọn: có thể là đề xuất thiết kế lại giao diện trang chủ của *website*, hoặc vấn đề liên quan đến một vài bên khác nữa. Điều này sẽ cho bạn cơ hội để chứng minh giá trị của các dự án thí điểm, đồng thời giúp bạn nhanh chóng cải thiện khả năng tổ chức dự án.

---

## TỔ CHỨC MỘT CHƯƠNG TRÌNH THÍ ĐIỂM THÀNH CÔNG

Cách bạn định tổ chức chương trình thí điểm cũng quan trọng ngang với kết quả mà nó đạt được. Tôi biết bạn hiểu rõ cách xây dựng trải nghiệm người dùng tuyệt vời, nhưng vấn đề ở đây không chỉ là trải nghiệm người dùng. Nó là

chuyện hướng công ty bạn đến một lối tư duy khác. Chúng ta cần thu hút sự tham gia của đúng người liên quan và chúng ta cần làm việc đúng cách. Nó cũng đồng nghĩa với việc tận dụng tối đa kết quả cuối cùng.

## THÀNH LẬP ĐÚNG NHÓM

Có thể bạn sẽ thấy nên tập hợp một nhóm các chuyên gia trải nghiệm người dùng để triển khai chương trình thí điểm của bạn: người thiết kế, người phát triển và người viết nội dung. Bạn sẽ cung cấp một trải nghiệm người dùng tuyệt vời, nhưng liệu sẽ làm được gì để xây dựng văn hóa trải nghiệm người dùng. Nói cho cùng, những người này vốn đã hiểu kinh nghiệm người dùng rồi. Thay vì vậy, chúng ta cần một nhóm hỗn hợp.

Thiết lập sự cân bằng hợp lý là yếu tố rất quan trọng. Bạn cần những người có khả năng nắm bắt trải nghiệm người dùng để nhóm có văn hóa phù hợp, nhưng bạn cũng cần những người khác: các bên liên quan có hứng thú với dự án nhưng cần được phổ cập.

Bằng cách thuyết phục các bên liên quan khác tham gia nhóm, bạn có thể đưa họ đến lối suy nghĩ mới này. Nếu may mắn, họ sẽ trở thành những

người “cải đạo” và truyền bá tư duy đó với chính nhóm của mình. Họ sẽ bắt đầu thúc đẩy tư duy lấy người dùng làm trung tâm vượt ra ngoài dự án. Văn hóa của chương trình thí điểm sẽ bắt đầu lan ra phần còn lại của công ty như *virus*.

Nhưng hơn thế, họ sẽ là những người ủng hộ cho dự án thí điểm. Bởi vì họ đã góp phần tạo ra nó, nên họ sẽ cảm thấy mình có quyền sở hữu nó và họ sẽ bảo vệ nó trước các đồng nghiệp.

Muốn kế hoạch trên hiệu quả thì chúng ta cần xây dựng một nền văn hóa mới, đồng nghĩa với việc chúng ta phải thực hiện đúng cách. Để làm được điều này, tôi đề nghị bạn sử dụng ba quy tắc thí điểm.

## BA QUY TẮC THÍ ĐIỂM

Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ nói nhiều hơn về các bí kíp thực tế để xây dựng một dự án xoay quanh nhu cầu của người dùng. Ngoài ra, đối với các chương trình thí điểm nhỏ hơn, tôi đề xuất quy trình *design sprint*<sup>\*</sup>, một phương pháp do Google Ventures

(\*) *Design sprint*: quy trình thiết kế nước rút gồm 5 bước: lên sơ đồ phát triển, xây dựng phác thảo, lựa chọn ý tưởng, xây dựng *prototype* và thử nghiệm; toàn bộ chỉ diễn ra trong 5 ngày - ND

sáng tạo. Nhưng hiện tại, tôi muốn tập trung vào ba quy tắc chạy dự án thí điểm, những quy tắc này sẽ đảm bảo dự án tập trung vào đúng trọng tâm.

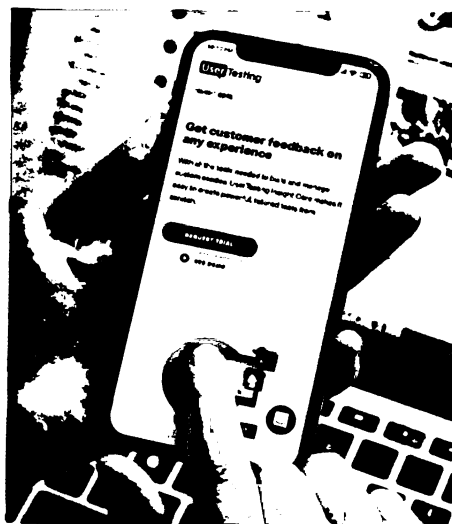
Quy tắc quan trọng nhất cần đặt ra cho chương trình thí điểm của bạn: giới hạn duy nhất là nhu cầu của người dùng. Bạn không thiết kế cho công ty cũng như không bị bó buộc trong phạm vi những giới hạn mà tổ chức đã thiết lập. Bạn đang cung cấp trải nghiệm tốt nhất có thể cho người dùng.

Đừng hiểu nhầm ý tôi. Tôi không nói các mục tiêu kinh doanh không quan trọng. Tôi chỉ nói rằng, trong bối cảnh của một dự án thí điểm, chúng vẫn xếp sau nhu cầu của người dùng. Mục đích trước hết là để tạo ra một trải nghiệm người dùng tuyệt vời. Chúng ta cần các bên liên quan tập trung vào mục đích đó và không để họ bị phân tâm bởi lối tư duy của tổ chức.

Hãy đặt quy tắc này lên hàng đầu rồi liên tục nhắc nhở các bên tham gia phải luôn ghi nhớ nó. Nếu không làm vậy, bạn sẽ thấy rằng mọi người tự giới hạn suy nghĩ của mình.

Nguyên tắc thứ hai là luôn luôn kiểm tra. Hãy thường xuyên kiểm tra chương trình thí điểm của bạn với người dùng

thực sự. Nếu bạn không đồng ý với cách tiếp cận, tốt nhất hãy kiểm tra. Nếu bạn đề xuất một giải pháp, hãy kiểm tra. Nếu bạn sửa đổi một giải pháp đã được kiểm tra trước đó, hãy kiểm tra lại.



Việc thử nghiệm tính khả dụng có thể diễn ra nhanh chóng, qua loa. Hãy thử những dịch vụ như UserTesting.<sup>46</sup>

Bạn kiểm tra nhanh chóng và qua loa cũng không sao. Hãy sử dụng những dịch vụ như UserTesting<sup>47</sup> hoặc nhờ bạn bè, người thân. Bạn không cần khách hàng thực sự, chỉ cần đó là bất cứ ai bên ngoài công ty.

Quy tắc thứ ba của tôi là một nhóm triển khai chương trình thí điểm phải

luôn luôn hợp tác chặt chẽ với nhau. Tôi sẽ đi sâu hơn vào tầm quan trọng của sự hợp tác trong chương tiếp theo. Lúc này, tôi chỉ muốn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tất cả các thành viên trong nhóm ngồi làm việc cùng nhau hàng ngày. Đó là cách duy nhất để bạn xây dựng một nền văn hóa đúng đắn.

Tôi còn một quy tắc thứ tư đối với công tác thí điểm. Việc chạy một chương trình thí điểm nên minh bạch và cởi mở. Nhưng điều đó lại dẫn tôi đến vấn đề quảng bá cho chương trình.

## **QUẢNG BÁ CHƯƠNG TRÌNH THÍ ĐIỂM**

Một chương trình thí điểm sẽ đi kèm hai mối nguy hiểm. Thứ nhất, giống như bản đồ hành trình khách hàng, chương trình thí điểm của bạn có thể biến mất trong một ngăn kéo nào đó và không bao giờ nhìn thấy ánh sáng mặt trời nữa. Thứ hai, các đồng nghiệp xem nó như một dự án tàng hình bí mật và cảm thấy bị gạt khỏi cuộc chơi, họ không được đóng góp gì cả.

Trong một số công ty, vấn đề thứ hai đặc biệt quan trọng. Nếu mọi người phải nghe ngóng đầu đó mới biết về

chương trình của bạn, họ sẽ cảm thấy bị gạt qua một bên, và điều này sẽ khiến họ bức bối. Đó là một lý do thuyết phục để bạn cởi mở và minh bạch về những gì mình đang làm.

Mặc dù tôi từng nói về việc cần hạ thấp tầm quan trọng của chương trình thí điểm, nhưng tôi không gợi ý bạn nên triển khai nó trong bí mật. Trong thực tế, điều ngược lại mới đúng.

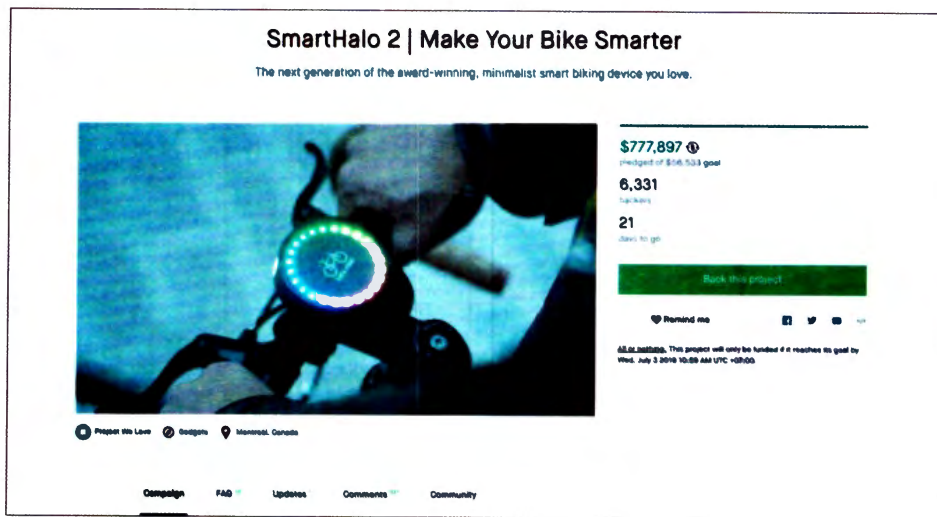
Hãy sử dụng bản tin, blog và những kênh khác mà bạn đã thiết lập để giải thích lý do tại sao bạn thực hiện dự án và vai trò của nó trong công ty. Đây là cơ hội để bạn cho mọi người biết nó chỉ là một thử nghiệm và không có gì phải sợ.

Nhưng đừng dừng lại ở đó. Trong khi chương trình thí điểm đang diễn ra, bạn cần dành thời gian để chia sẻ cho mọi người biết bạn đang làm gì và tại sao làm vậy. Hãy cởi mở và minh bạch về cách bạn làm việc và những quyết định bạn đưa ra. Nói rõ cái gì hiệu quả, cái gì không.

Khi dự án kết thúc, hãy chắc chắn rằng ai cũng có thể tiếp cận mọi tài liệu và thử nghiệm nếu muốn. Hãy công bố một bản giải trình về kết quả cuối cùng. Tôi nhận thấy, việc cho các đồng nghiệp xem một video trước khi họ tiếp cận



chương trình thí điểm thường là cách hiệu quả để đảm bảo rằng họ sẽ hiểu thấu đáo thông điệp mà bạn đưa ra.



Một video giải thích về *prototype* của bạn sẽ kiểm soát được kỳ vọng và cải thiện chất lượng phản hồi (Nguồn: Kickstarter)

Cuối cùng, hãy chắc chắn rằng bạn sẽ chia sẻ những bài học kinh nghiệm và hướng dẫn mọi người phản hồi.

Tất cả những điều trên sẽ khiến mọi người cảm thấy ý kiến của mình được đánh giá cao, đồng thời giúp họ làm quen với phương pháp làm việc lấy người dùng làm trung tâm. Trên hết, đây là cơ hội để bạn khiến họ cảm thấy phấn khích về những khả năng có thể đạt được.

Ấy nhưng, để làm việc này, bạn sẽ tốn rất nhiều thời gian đấy.

# TÌM THỜI GIAN DÀNH CHO CHƯƠNG TRÌNH THÍ ĐIỂM

Thời gian là một trong những rào cản lớn nhất đối với việc chạy các dự án thí điểm. Đa số các công ty không để nhân viên có nhiều thời gian thực hiện các dự án chiến lược. Họ cố gắng tối đa hóa hiệu suất. Lẽ thường, hầu hết các nhân viên đều đang làm việc ở mức năng suất cao nhất có thể.

Bất cứ chương trình thí điểm nào cũng cần bạn thu xếp thời gian, và điều đó đồng nghĩa với việc bạn cần sự cho phép. Nhưng chỉ đơn giản đến gặp quản lý và xin quỹ thời gian đó thôi không đủ. Ngay cả khi bạn trình bày một lý do thuyết phục, quản lý vẫn muốn biết bạn sẽ giải quyết những công việc khác trong ngày như thế nào. Tôi không nói rằng việc thu xếp thời gian là chuyện dễ dàng, nhưng bạn có thể bắt đầu giải quyết vấn đề này với ba chữ D:

- *Discard* – Bỏ bớt việc
- *Delegate* – Giao bớt việc
- *Defer* – Trì hoãn công việc

Nếu bạn ngồi xuống và xem xét lại công việc hàng ngày, bạn có thể bị sốc khi nhận ra mình có thể bỏ bớt bao nhiêu phần trong số đó. Nhiều việc chúng ta đang làm có thể từng có ý nghĩa trong quá khứ, nhưng giờ đây, tình hình đã thay đổi.

Nhiều người biết rằng có một số việc chúng ta làm chỉ tăng thêm rất ít giá trị cho công ty – chúng ta chưa dừng lại đơn giản vì chưa tìm được lý do chính đáng. Giờ thì bạn có rồi đấy. Bạn đã có một việc khác đáng để dành thời gian hơn. Sự quan tâm mà bạn đang dành cho trải nghiệm người dùng sẽ biến mình cho việc thay thế những công việc vô nghĩa đó.

Thật không may, chúng ta không thể bỏ hết công việc đang làm, nhưng chúng ta có thể giao bớt một số cho người khác. Có nhiều việc của nhóm kỹ thuật số nội bộ mà tôi thấy rằng người khác có thể làm tốt nếu họ được đào tạo đôi chút. Chẳng hạn như cập nhật *website*, lên tin bài, quản lý các kênh truyền thông xã hội.

Bạn hoàn toàn có thể giao bớt những công việc này cho đồng nghiệp, ít nhất là trong một thời gian. Với những việc không thể giao được, bạn có thể thuê một nhân viên thời vụ. Điều này sẽ cho

phép bạn tập trung vào các chương trình thí điểm mang tính chiến lược hơn.

Cuối cùng, hãy xem bạn có thể trì hoãn những công việc gì. Mọi người đều thích nghĩ rằng dự án của mình là khẩn cấp, nhưng sự thật hiếm khi như vậy. Đừng chỉ chấp nhận những *deadline* mà đồng nghiệp đặt ra, hãy đẩy lùi chúng. Một chương trình thí điểm không nên bị đối xử như công dân hạng hai chỉ vì không ai áp đặt cho nó một cái *deadline* vô thường vô phạt nào đó.

Bằng cách vận dụng ba chữ D trên, bạn có thể giảm tải đủ công việc để có thời gian cho một chương trình thí điểm nhỏ. Một khi dự án đó đã chứng minh được giá trị của nó, bạn sẽ có thêm lý do để bỏ bớt việc, giao việc hoặc trì hoãn công việc nhiều hơn.

Cảnh báo: hãy chống lại sự cám dỗ của việc chỉ dành một phần thời gian cho dự án. Bạn cần phải dành toàn thời gian cho nó. Nếu bạn chỉ làm bán thời gian, lúc nào bạn cũng trong tình trạng vắt chân lên cổ. Việc điều phối đồng nghiệp cũng trở nên khó khăn hơn. Nếu bạn có một nhóm triển khai dự án thí điểm, hãy phân công vài người hỗ trợ, còn những người khác tập trung thực hiện dự án. Mặc dù ý tưởng để mọi người tham gia dự án theo hình thức

bán thời gian rất hấp dẫn, nhưng bạn không nên làm thế. Thành thật mà nói, những người phải hỗ trợ sẽ không vui cho lắm, nhưng họ sẽ được thực hiện dự án thí điểm tiếp theo. Việc chia năm xẻ bảy thời gian của mọi người hiếm khi nào mang lại hiệu quả.

Ngoại lệ duy nhất cho quy tắc này sẽ là đồng nghiệp ở các phòng ban khác trong công ty. Bạn sẽ khó mà thuyết phục được các đồng nghiệp bỏ hẳn một tuần để làm việc toàn thời gian cho một chương trình thí điểm. Bắt họ cam kết lâu hơn thế nữa quả là nhiệm vụ bất khả thi.

Thay vào đó, hãy để họ ngồi cùng nhóm bạn cả ngày. Đề nghị họ hợp tác nghiên cứu chương trình thí điểm với các thành viên còn lại trong nhóm ngay cả khi họ đang làm việc khác. Điều này sẽ cho phép bạn lôi kéo họ tham gia vào dự án, đồng thời vẫn để họ giải quyết công việc riêng của họ như bình thường. Theo kinh nghiệm của tôi, thường thì họ sẽ bị cuốn hút sâu hơn vào dự án nếu được ngồi trong phòng với phần còn lại của nhóm triển khai.

Tôi biết, việc tìm ra thời gian cho dự án thí điểm sẽ rất khó khăn. Có thể bạn không tài nào làm hết mọi thứ tôi đã đề xuất ở trên. Không sao cả. Bạn không

thể lôi kéo được các bên liên quan ngồi vào cùng một phòng, không sao. Bạn chỉ có thể dành một nửa thời gian cho dự án, có còn hơn không. Nhưng đừng an phận với những điều đó mà không có chút nỗ lực nào. Ít nhất cũng cố gắng thu xếp thời gian của bạn. Tìm nhiều cách để lôi bằng được các bên liên quan vào một phòng. Đôi khi chúng ta nghĩ việc gì đó là bất khả thi nên không hề cố gắng, nhưng thường thì hóa ra chuyện dễ dàng hơn chúng ta tưởng nhiều.

Việc triển khai một chương trình thí điểm thành công sẽ đòi hỏi vài lần thử và sai. Nếu bạn tập hợp được những nhân vật thích hợp vào chung một phòng, điều đó sẽ tạo ra sự khác biệt rất lớn. Khi bạn đi đúng hướng, các chương trình thí điểm của bạn sẽ trở thành tấm gương cho một hệ tư duy mới trong tổ chức, một phương pháp làm việc mới tập trung vào nhu cầu của người dùng mà chúng ta sẽ xem xét trong chương tiếp theo.

## CHƯƠNG 7

# XÂY DỰNG CÁCH LÀM VIỆC TỐT HƠN

Bạn đã bao giờ gặp hội chứng kẻ mạo danh? Cảm giác bạn sẽ bị vạch trần như một kẻ lừa đảo? Rằng bạn không phải là chuyên gia như người khác tưởng tượng? Tôi gặp rồi – đây có lẽ không phải là điều bạn muốn nghe từ tác giả của cái cuốn sách bạn đang đọc. Bạn muốn tôi phải là một chuyên gia biết tuốt. Nhưng phần lớn thời gian, tôi không cảm thấy như vậy về mình.

Chưa bao giờ tôi cảm thấy rõ mình như một kẻ mạo danh hơn khi làm việc với Hannah và nhóm của cô ấy. Hannah đứng đầu đội ngũ kỹ thuật số tầm cỡ thế giới của một công ty danh tiếng. Cô ấy rất được trọng vọng, và tôi đã theo dõi công việc của cô ấy được một thời gian.

Hannah và nhóm của cô biết rõ việc mình làm. Họ biết cách xây dựng những trải nghiệm người dùng tuyệt vời. Thế nhưng họ vẫn mời tôi làm việc với họ. Tại sao? Họ nghĩ rằng tôi có thể nói cho họ điều gì đó mà họ chưa biết chẳng?

Hóa ra, bất chấp việc là chuyên gia trong lĩnh vực của mình, họ liên tục bị văn hóa công ty ngáng chân, không cho họ thực hiện các dự án ở mức tốt nhất có thể. Họ phải thỏa hiệp chỉ để công việc được trôi chảy trong một môi trường khó khăn.

Rất có thể bạn cũng đang ở tình thế tương tự. Bạn biết cách tạo ra những trải nghiệm tuyệt vời – cuốn sách này không dạy bạn làm điều đó. Nó nói về việc làm sao để giúp bạn nắm bắt cơ hội để sử dụng những gì bạn biết. Về việc xây dựng một nền văn hóa cho phép bạn vận dụng thực hành tốt nhất trong thiết kế trải nghiệm người dùng. Trong chương này, chúng ta tập trung vào tính thực tiễn của việc xây dựng trải nghiệm người dùng. Làm thế nào để xây dựng các dịch vụ kỹ thuật số đúng cách?

Cuộc đời là một chuỗi những thỏa hiệp. Là biết người biết ta. Nhưng bạn nên thỏa hiệp những gì và khi nào thì cần giữ vững các nguyên tắc?

Khi nói đến việc xây dựng văn hóa trải nghiệm người dùng, thực tế là các quyết định cá nhân ít quan trọng hơn so với cách bạn làm việc. Nó đáng để bạn thỏa hiệp những vấn đề vụn vặt

hòng chiến thắng đại cục sau này. Nó thường cũng đáng để nhượng bộ những vấn đề nhỏ nhặt về tính khả dụng như việc phòng *marketing* muốn bổ sung những thông tin không cần thiết. Đúng, những chi tiết này gây tổn hại đến trải nghiệm người dùng, nhưng chúng tốt cho việc giữ đồng nghiệp ở phe bạn.

Điều quan trọng là bạn không thỏa hiệp về cách bạn làm việc: phương pháp luận của bạn. Nếu bạn có một phương pháp luận đúng đắn, nó sẽ khuyến khích tư duy đúng đắn ở các đồng nghiệp. Nếu bạn có thể làm điều đó, những trận chiến nhỏ hơn sẽ dần dần giảm xuống.

Vậy bạn không nên thỏa hiệp ở những vấn đề nào? Chà, khởi động một dự án sao cho đúng cách chắc chắn phải đứng đầu danh sách rồi.

Phần lớn các dự án của bạn bắt đầu như thế nào? Nếu bạn giống các khách hàng của tôi thì hẳn chúng phải bắt đầu với việc một đồng nghiệp từ bộ phận khác tìm đến bạn với một nhu cầu nào đó. Có thể họ cần một *microsite* để hỗ trợ một chiến dịch *marketing*. Có thể họ cần một chỗ để đăng quảng cáo việc tìm người trực tuyến. Có thể họ cần một ứng dụng di động vì đối thủ đang có một cái như vậy.

Điểm khởi đầu này không có gì sai. Nhưng nó không giúp bạn xây dựng văn hóa trải nghiệm người dùng. Cách tiếp cận như vậy là hướng nội. Nó tập trung vào nhu cầu của từng bộ phận, hoặc cùng lắm là của cả công ty. Ngay từ đầu, bạn đóng khung dự án trong bối cảnh những gì công ty muốn đạt được. Chúng có thể phù hợp với mong muốn của người dùng, hoặc không. Nếu không, bạn sẽ phải đối mặt với một cuộc chiến khó khăn để đưa dự án đến thành công. Thay vào đó, bạn nên bắt đầu với nhu cầu của người dùng.

---

## BẮT ĐẦU VỚI NHU CẦU CỦA NGƯỜI DÙNG

### CÁCH BẮT ĐẦU VỚI NHU CẦU CỦA NGƯỜI DÙNG

Khi một đồng nghiệp đưa ra cho bạn ý tưởng về một dự án nào đó, hãy luôn bắt đầu bằng cách điều chỉnh lại dự án

theo nhu cầu của người dùng. Ý tôi là hãy làm việc đó ngay lập tức. Trước khi bạn làm bất cứ việc gì khác. Nhu cầu của người dùng cần phải được lấy làm trọng tâm cho dự án.

Bước một của quá trình này là để đồng nghiệp xác định xem phần nào trong hành trình khách hàng cần bạn giúp đỡ. Đây chính là nơi mà hành trình khách hàng sẽ hữu ích.

Hãy ngồi xuống với đồng nghiệp và yêu cầu họ chỉ ra phần nào trên bản đồ hành trình khách hàng mà họ cảm thấy dự án sẽ phù hợp. Nếu họ không thể, hãy thảo luận với họ về những gì họ cảm thấy rằng bản đồ hành trình khách hàng còn đang thiếu.

Chú ý cách tôi làm việc này. Tôi không thách thức họ chứng minh tính cần thiết của dự án. Tôi bắt đầu từ giả định rằng, bản đồ hành trình khách hàng không mang tính đại diện. Điều này có hai tác dụng. Thứ nhất, nó giúp bạn không đẩy đồng nghiệp vào thế phòng thủ, vì bạn không tấn công ý tưởng của họ. Thứ hai, nó giữ cho cuộc trò chuyện tập trung vào nhu cầu của người dùng.

Đôi khi, những cuộc trò chuyện này dẫn đến nhiều cải tiến trong bản đồ hành

trình khách hàng. Nhưng lợi ích thường thấy hơn là chúng dẫn dắt ý tưởng theo hướng tập trung hơn vào khách hàng.

Sau khi đã làm được điều đó, bước tiếp theo là xác định những gì dự án sẽ cung cấp – nhưng không xoay quanh chức năng của nó. Thay vào đó, hãy xác định xem nó sẽ đáp ứng những nhu cầu nào của người dùng.

Một cách tuyệt vời để tìm ra câu trả lời là sử dụng thẻ câu chuyện người dùng. Một thẻ câu chuyện người dùng bao gồm ba tuyên bố đơn giản.

- *Tôi là...*
- *Tôi muốn...*
- *Nhờ vậy tôi có thể...*

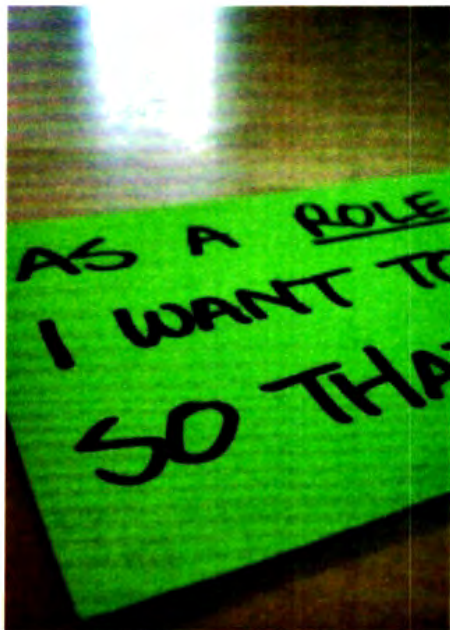
Một thẻ câu chuyện người dùng tiêu biểu cho website của Apple có thể là:

*Tôi là designer tại một công ty quảng cáo. Tôi muốn mua iPad Pro và Pencil, nhờ vậy tôi có thể sử dụng chúng cho công việc vẽ minh họa.*

Thẻ câu chuyện người dùng đem lại cho bạn vài lợi ích. Đa số thẻ đều tập trung khách hàng vào nhu cầu của người dùng, nhưng chúng cũng cho phép bạn linh hoạt trong cách đáp ứng



những nhu cầu đó. Ví dụ: bạn có thể đạt được những điều trên thông qua việc trao đổi trực tiếp hoặc *chatbot*, chúng cũng dễ dàng như khi sử dụng quy trình thanh toán truyền thống. Thẻ câu chuyện người dùng không hề ngăn chặn mọi khả năng ngay từ đầu quy trình.



Thẻ câu chuyện người dùng là một công cụ đơn giản để dẫn dắt đồng nghiệp tập trung vào nhu cầu của người dùng.

Trong một dự án điển hình, bạn sẽ phải sử dụng nhiều thẻ câu chuyện người dùng. Việc xây dựng những tấm thẻ như vậy sẽ buộc đồng nghiệp phải suy nghĩ về nhu cầu của người dùng.

Tất nhiên, bạn không nên chỉ chú tâm vào nhu cầu của người dùng. Bạn cũng nên dựa vào đó để sắp xếp thứ tự ưu tiên trong công việc của mình.

## SẮP XẾP ƯU TIÊN DỰA TRÊN NHU CẦU CỦA NGƯỜI DÙNG

Bạn luôn nhận được rất nhiều yêu cầu từ các đồng nghiệp. Nhiều hơn mức bạn có thể đáp ứng. Bạn nên sắp xếp thứ tự ưu tiên của những dự án này như thế nào? Làm sao để quyết định cái gì cần triển khai và cái gì không?

Rất có thể, câu trả lời phụ thuộc vào việc ai là người yêu cầu. Nếu Tổng giám đốc muốn triển khai một dự án, chắc chắn nó phải được thực thi. Ý tưởng của bạn thường sẽ xếp cuối danh sách này, mặc dù bạn là chuyên gia về trải nghiệm người dùng.

Trong chương 8, tôi sẽ giới thiệu một chính sách có tên là Digital Triage. Chính sách này nhằm mục đích xác định ưu tiên trong khối lượng công việc của bạn dựa trên một số tiêu chí rõ ràng, thay vì cứ “còi to cho vượt”.

Một trong những tiêu chí đó là nhu cầu của người dùng. Nếu bạn muốn khuyến khích đồng nghiệp xem xét nhu cầu của

người dùng thì hãy chắc chắn rằng, bạn ưu tiên công việc của mình dựa trên những nhu cầu đó.

Để làm điều này, bạn sẽ cần đến một danh sách đối tượng được ưu tiên. Bạn nên xây dựng danh sách này dựa trên giá trị mà đối tượng sẽ mang lại cho công ty. Khi bộ phận của bạn nhận được nhiệm vụ mới, bạn cần xác định mức độ ưu tiên của nó dựa trên đối tượng mà nó giúp đỡ. Đối tượng càng quan trọng, nó càng được xử lý nhanh hơn. Điều này giúp bạn tránh lãng phí thời gian quý báu cho những dự án không quan trọng.

Như bạn sẽ thấy trong chương tiếp theo, việc đặt ra chính sách giải quyết công việc là một công cụ hữu ích trong việc xây dựng nền văn hóa phù hợp. Còn bây giờ, tôi chỉ muốn đề cập đến một vấn đề khác mà có thể bạn sẽ muốn cân nhắc.

## THỰC HIỆN THỬ NGHIỆM TÍNH KHẢ DỤNG

Một trong những lý do quan trọng khiến các đồng nghiệp không nghĩ đến nhu cầu của người dùng là vì họ không tương tác đủ với người dùng. Nếu muốn xây dựng văn hóa lấy người dùng làm trung tâm, chúng ta cần thay đổi điều đó.

Một lĩnh vực mà chúng ta không thể thỏa hiệp là sự cấp thiết của công tác thử nghiệm tính khả dụng trong tất cả mọi dự án mà chúng ta tiến hành. Nhưng chúng ta không nên dừng lại ở đó. Chúng ta nên quyết rằng, các bên liên quan cần phải tham dự những phiên thử nghiệm này.

Ví dụ, Dịch vụ Kỹ thuật số của Chính phủ Anh áp dụng một chính sách rất thú vị. Nó quy định rằng, bạn không thể là *stakeholder*\* trong một dự án kỹ thuật số trừ khi bạn đã tham gia vào một nghiên cứu người dùng trong vòng 6 tuần trở lại. Đó là một cách để buộc đồng nghiệp tập trung vào người dùng!



Dịch vụ Kỹ thuật số của Chính phủ Anh yêu cầu cứ mỗi 6 tuần, các *stakeholder* phải tham dự 2 giờ thử nghiệm tính khả dụng.

(\*) *Stakeholder* là thuật ngữ chỉ các cá nhân, tổ chức có quan hệ mật thiết với doanh nghiệp. Họ có quan tâm, chia sẻ những nguồn lực, chịu tác động hoặc trực tiếp tác động tới doanh nghiệp.

Việc tập trung vào nhu cầu của người dùng sẽ tạo ra sự khác biệt rất lớn. Nhưng đây không phải là điều duy nhất bạn có thể làm để xây dựng văn hóa lấy người dùng làm trung tâm. Một cách khác là hãy tận dụng *prototype* tốt hơn.

---

## HỢP TÁC THÔNG QUA QUÁ TRÌNH XÂY DỰNG PROTOTYPE

Từ đầu cuốn sách đến giờ, tôi đã nói rất nhiều về việc xây dựng *prototype* nhưng lại chưa cho bạn biết tôi định nghĩa một *prototype* là như thế nào. Một phần lý do cho điều này là có rất nhiều cách để tiếp cận việc xây dựng *prototype*.

Đơn giản nhất, *prototype* là sử dụng bất cứ thứ gì bạn có để thể hiện ý tưởng cơ bản của sản phẩm hoặc dịch vụ kỹ thuật số. Nó có thể là một bản phác thảo trên mặt sau của chiếc phong bì, hoặc phức tạp hơn như một phiên bản *alpha* của một *website*.

Thông thường, một *prototype* sẽ nằm ở đâu đó giữa hai thái cực này. Tôi chắc chắn rằng bạn đã từng lên bố cục thiết kế đầy đủ hoặc chỉ là *wireframe* để thể hiện sản phẩm cuối cùng trông như thế nào. Có thể bạn cũng đã dùng kịch bản bằng hình (*storyboard*) để giải thích hành trình trên một dịch vụ kỹ thuật số (ví dụ như một *website*).



Một *prototype* có thể đơn giản như một bản phác thảo hoặc phức tạp tạp như phiên bản *alpha* của một *website*.

Mặc dù có nhiều hình thức xây dựng *prototype* nhưng không thể phủ nhận lợi ích mà nó mang lại. Nếu bạn muốn xây dựng văn hóa trải nghiệm người dùng, thì công việc xây dựng *prototype* cần phải trở thành nền tảng cho quy trình của bạn.

## HỢP TÁC TRÊN WIREFRAME

Nếu muốn khai thác toàn bộ lợi ích, bạn không thể đóng cửa xây dựng *prototype* một mình. Giá trị thực của bước xây dựng *prototype* xuất phát từ việc bạn thực hiện nó cùng với các bên liên quan.

Bằng cách hợp tác xây dựng *prototype*, bạn có thể đảm bảo các bên liên quan chia sẻ sự hiểu biết chung về kết quả cuối cùng theo một cách mà bạn không thể đạt được nếu tự xây dựng rồi trình bày với họ, do các bên liên quan sẽ đưa ra những quyết định cần thiết để tạo *prototype*. Thông qua quá trình này, họ sẽ tìm hiểu về các sắc thái của thiết kế trải nghiệm người dùng. Đây là chuyện mà một bài thuyết trình hay một tập tài liệu không làm được.

Bằng cách nghiên cứu xây dựng một *prototype*, các bên liên quan cũng sẽ có ý thức về quyền sở hữu đối với kết quả

cuối cùng. Điều này sẽ làm cho việc thuyết phục những người còn lại trong công ty chấp nhận *prototype* sẽ trở nên dễ dàng hơn. Các bên liên quan sẽ trở thành những người ủng hộ cho phương pháp của bạn, đồng thời họ cũng có đủ kiến thức và sự hiểu biết để phổ cập cho đồng nghiệp.

Xây dựng *prototype* cũng có thể là một cách tuyệt vời để giải quyết những khác biệt giữa các bên liên quan. Việc biến các ý tưởng thành cái gì đó có diện mạo rõ ràng sẽ làm sáng tỏ những hình dung khác nhau trong suy nghĩ của mỗi người. Thường thì như vậy là đủ để xác định hướng đi tốt nhất. Khi cần thêm thông tin, bạn có thể dễ dàng kiểm tra những *prototype* này với người dùng. Việc hình thành văn hóa thử nghiệm *prototype* sẽ đảm bảo công ty của bạn trở nên tập trung hơn vào người dùng.

Xây dựng *prototype* cũng khuyến khích thử nghiệm và đổi mới. Chi phí để tạo ra *prototype* và chi phí thất bại đều thấp. Bạn có thể thử một ý tưởng và loại bỏ nó nếu nó không hiệu quả. Bạn có thể khám phá ra nhiều giải pháp tiềm năng hơn so với khi sử dụng các phương pháp khác.

Việc thúc đẩy các bên liên quan vượt ra khỏi ý tưởng ban đầu là một cách hay



để khuyến khích họ suy nghĩ về nhu cầu của người dùng.

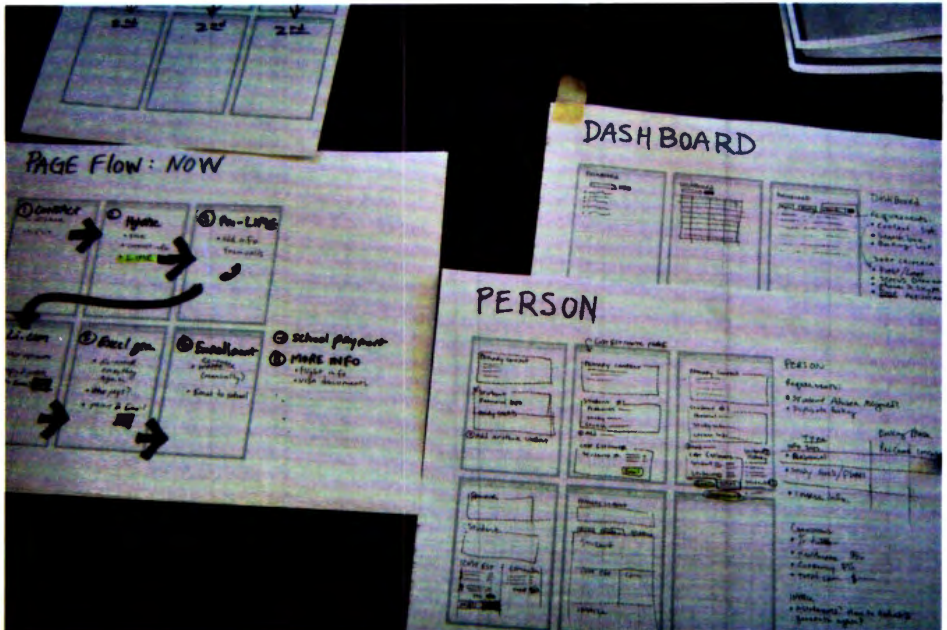
## KHÁM PHÁ NHỮNG CÁCH TIẾP CẬN KHÁC

Một bài tập mà tôi ưa thích là *wireframe* 6 khung. Bạn yêu cầu mỗi bên liên quan lấy một tờ giấy lớn, gấp đôi, rồi lại gấp ba. Họ sẽ có 6 ô để điền nội dung vào.

Bằng cách khuyến khích các đồng nghiệp xem xét nhiều cách tiếp cận, họ sẽ thấy dễ dàng hơn khi nghĩ về nhu cầu của người dùng.

Sau đó, bạn có thể yêu cầu họ làm *wireframe* 6 giải pháp khác nhau trong 6 ô cho cùng một vấn đề. Ưu điểm của phương pháp này là nó bắt buộc mọi người phải nghĩ xa hơn ý tưởng ban đầu của họ. Để khám phá những khả năng mà trước đó, có thể họ chưa từng xem xét đến.

Theo kinh nghiệm của tôi, họ có xu hướng cạn ý tưởng sau một hoặc hai giải pháp. Lúc này, bạn có thể bắt đầu khuyến khích họ hình dung ra các giải pháp nhắm đến các đối tượng khác nhau. Đây là một cách hay để khiến họ phải cân nhắc tới góc nhìn của



người dùng, đồng thời vẫn cho phép họ bày tỏ sở thích cá nhân trong những ý tưởng ban đầu.

Văn hóa xây dựng *prototype* dường như sẽ dẫn đến văn hóa lấy người dùng làm trung tâm; trong hầu hết các trường hợp, chúng thường đi chung với nhau. Nhưng nó không phải là cách duy nhất để tập trung đồng nghiệp của bạn vào nhu cầu của người dùng. Thời gian cũng là một yếu tố tạo động lực khác nữa.

---

## TẬP TRUNG VÀO VIỆC TIẾT KIỆM THỜI GIAN CỦA NGƯỜI DÙNG

Đối với một số đồng nghiệp, phải đồng cảm với người dùng có thể là điều khá khó khăn. Không phải ai cũng dễ dàng tìm thấy sự đồng cảm. Điều này đặc biệt đúng khi họ không thường xuyên tiếp xúc với khách hàng.

Một cách để khắc phục vấn đề này là đừng chỉ tập trung vào người dùng, hãy tập trung cả vào thời gian.

### GIẢI THÍCH TẠI SAO THỜI GIAN QUAN TRỌNG

Đối với đa số mọi người trong xã hội phương Tây, thời gian đã trở thành một trong những món hàng giá trị nhất. Hầu như tất cả người dùng đều quá bận rộn. Với nhiều khả năng lựa chọn chưa từng có, họ không thích lãng phí thời gian cho bất kỳ một dịch vụ kỹ thuật số duy nhất nào. Nếu một dịch vụ không nhanh chóng cho họ giải pháp, họ sẽ chuyển sang đối thủ cạnh tranh của nó. Do đó, việc tiết kiệm thời gian của người dùng là điều quan trọng nhất mà bạn có thể làm để cải thiện trải nghiệm người dùng.

Trên hết, đây là điều mà đồng nghiệp của bạn sẽ hiểu rõ ngay cả khi họ không thể đồng cảm với người dùng của bạn. Họ sử dụng các dịch vụ kỹ thuật số khác và cũng thiếu kiên nhẫn như người dùng của bạn. Thiếu thời gian là vấn đề phổ biến của tất cả chúng ta.

Bằng cách nói về việc tiết kiệm thời gian, chúng ta tập trung vào một số liệu hữu hình để cải thiện trải nghiệm người dùng, thứ mà các đồng nghiệp có thể hiểu được.



Theo Steve Jobs, tốc độ khởi động như rùa bò của chiếc máy Mac đầu tiên phải trả giá bằng rất nhiều “sinh mạng”.

Để khiến các đồng nghiệp suy nghĩ theo những dòng trên, tôi thường kể họ nghe câu chuyện về Steve Jobs và chiếc Macintosh đầu tiên. Đây là cách mà Andy Hertzfeld, một nhà phát triển trên chiếc Mac nguyên thủy, đã mô tả các sự kiện:

**“Một trong những điều khiến Steve Jobs bận tâm nhất là thời gian cần thiết để khởi động khi chiếc máy Mac được bật nguồn lần đầu tiên. Có thể mất vài phút, hoặc thậm chí lâu hơn, để kiểm tra bộ nhớ,**

**khởi tạo hệ điều hành và tải Finder. Một chiều nọ, Steve nghĩ ra một cách hết sức độc đáo để thúc đẩy chúng tôi làm cho nó nhanh hơn. Larry Kenyon là kỹ sư làm việc trên hệ thống tệp tin và ổ đĩa, và một ngày kia, Steve bước tới phòng của anh ấy và bắt đầu hồi thúc. ‘Macintosh khởi động quá chậm. Cậu phải làm cho nó nhanh hơn!’**

**Larry bắt đầu giải thích về một điểm mà anh ấy nghĩ mình có thể cải tiến được, nhưng Steve không quan tâm. Ông nói tiếp, 'Cậu biết đấy, tôi đã nghĩ về nó. Có bao nhiêu người sẽ sử dụng Macintosh? Một triệu? Không, nhiều hơn thế. Trong vài năm nữa thôi, tôi cá rằng năm triệu người sẽ khởi động chiếc Macintosh của họ ít nhất một lần một ngày.'**

**Chà, hãy giả sử cậu có thể giảm thời gian khởi động thêm 10 giây. Nhân số đó với 5 triệu người dùng và ta có 50 triệu giây mỗi một ngày. Qua một năm, có lẽ bằng mấy chục kiếp người rồi.**

**Hãy nghĩ mà xem. Nếu cậu làm cho nó khởi động nhanh hơn 10 giây, cậu sẽ cứu được hàng tá sinh mạng. Điều đó thật sự đáng, cậu không nghĩ vậy sao?'**

Đây là một cách rất hay để suy nghĩ về thời gian trong trải nghiệm người dùng. Nó cứu mạng người.

Tuy nhiên, khi nghe đến chuyện tiết kiệm thời gian, người khác thường nghĩ nó quá nhỏ nhặt. Việc phàn nàn rằng người dùng phải mất vài giây để hoàn thành thêm một trường thông tin nghe có vẻ chỉ là bất tiện cón con. Nhưng như chuyện về chiếc Macintosh đời đầu cho thấy, một bất tiện cón con có thể trở thành cả một vấn đề lớn nếu có rất nhiều người cùng phải đối mặt với nó.

Ngoài ra, những bất tiện cón con này không tồn tại mình nó. Một dịch vụ kỹ thuật số điển hình thường tồn tại nhiều điều phiền toái kiểu vậy, từ hiệu suất kém cho đến hướng dẫn lằng nhằng, tối nghĩa. Đứng riêng rẽ thì những vấn đề này không lớn; nhưng khi kết hợp với nhau, chúng trở thành một kiểu



tra tấn dai dẳng. Khi mà việc tiếp cận dịch vụ của đối thủ quá dễ dàng thì chỉ cần vài sự bất tiện như thế thôi, người dùng sẽ bỏ bạn mà đi.

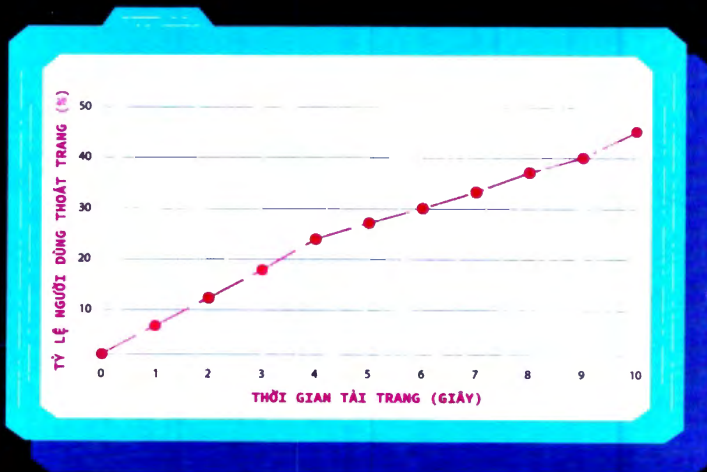
Lấy một ví dụ phổ biến như các *website* có tốc độ tải chậm. Mỗi giây người dùng phải chờ thêm để một trang tải xong đều làm tăng khả năng họ bỏ đi nơi khác. Theo các khảo sát được thực hiện bởi Akamai và Gomez.com<sup>48</sup>, gần một nửa số người dùng *web* muốn thời gian tải trang tối đa chỉ 2 giây. Tệ hơn nữa, họ có xu hướng từ bỏ một *website* nếu nó chưa tải xong trong vòng 3 giây.

Tốc độ tải trang càng chậm, tỷ lệ người từ bỏ trang của bạn càng cao.

Nhưng tình hình còn tệ hơn thế. Trong số những người sử dụng một *website* thương mại điện tử, 79% cho biết họ sẽ không quay lại một *website* chậm chạp và 44% nói rằng họ sẽ kể cho bạn bè về trải nghiệm tồi tệ đó.

Nói tóm lại, không thiếu bằng chứng để củng cố điều mà đồng nghiệp của bạn đã biết. Bạn không thể lãng phí thời gian của người dùng.

Tuy nhiên, bất chấp thực tế là hầu hết chúng ta đều nhận thấy vấn đề này thì nó vẫn cứ là một sự cố phổ biến. Đó là lý do tại sao bạn phải xây dựng một nền văn hóa nơi những nhân tố gây lãng phí thời gian sẽ bị tồ đập lên.



## NHỮNG NHÂN TỐ GÂY LÃNG PHÍ THỜI GIAN

Bởi vì thời gian là một nhân tố vô cùng quyền năng để cải thiện trải nghiệm người dùng nên nó xứng đáng trở thành một chỉ số đo lường sự thành công. Hãy tập thói quen đo lường thời gian người dùng cần để hoàn thành một nhiệm vụ. Điều này sẽ cho phép bạn thách thức bất cứ điều gì làm suy giảm chỉ số đó.

Việc đưa ra một chỉ số như vậy sẽ giúp ích cho bạn, mặc dù bạn vẫn sẽ thấy rằng, các đồng nghiệp thường không biết gì về tác động mà họ đang gây ra đối với thời gian người dùng phải mất để hoàn thành một tác vụ. Ví dụ:

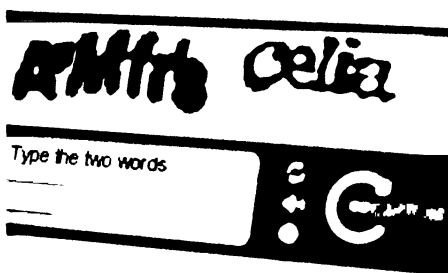
Nhân viên *marketing* thường muốn người dùng hoàn thành các thông tin bổ sung để họ xây dựng một bức tranh rõ nét hơn về khách hàng. Họ sẽ biện minh cho yêu cầu này bằng việc nói rằng họ đang tìm cách cải thiện trải nghiệm khách hàng. Nhưng khi thời gian cần thiết để hoàn thành một tác vụ trở thành chỉ số cốt lõi, bạn có quyền phản bác yêu cầu này.

Nhân viên tuân thủ đưa ra nhiều các yêu cầu xung quanh tính bảo mật, các điều khoản điều kiện và quyền riêng tư. Mỗi khi họ yêu cầu người dùng cho phép

hoặc đọc một số tuyên bố pháp lý, họ sẽ gây ảnh hưởng đến chỉ số đo lường thời gian của chúng ta.

Người sáng tạo nội dung thường viết bài dài dòng, khó nắm bắt và khó đọc. Điều này làm tăng thời gian tổng thể và làm chậm tốc độ duyệt trang của người dùng.

Kỹ sư phát triển *website* có thể tác động mạnh nhất đến việc lãng phí thời gian của người dùng. Từ mật khẩu đến các mẫu CAPTCHA, nhân viên phát triển *website* thường biến vấn đề của họ thành vấn đề của người dùng: các vấn đề với thư rác trở thành mẫu CAPTCHA mà người dùng phải hoàn thành; vấn đề với tính bảo mật buộc người dùng phải nhớ những mật khẩu phức tạp. Tất nhiên, chúng đều có tác động đáng kể đến hiệu suất.



CAPTCHA chỉ là một ví dụ trong đó chúng ta biến vấn đề của mình thành những tác vụ làm mất thời gian của người dùng.

Các kỹ sư phát triển không hề cố ý gây tổn hại đến trải nghiệm người dùng. Họ thường xuyên chịu áp lực phải đáp ứng thời gian biểu phi thực tế với ngân sách eo hẹp. Điều này buộc họ phải cắt xén và thỏa hiệp.

Đó là điều quan trọng cần nhớ khi nói về những nhân tố gây lãng phí thời gian. Không ai chủ định lãng phí thời gian của người dùng. Điều này có nghĩa là, bạn không được tỏ thái độ buộc tội ai khi thảo luận về vấn đề lãng phí thời gian.

Khi giới thiệu khái niệm đo lường thời gian người dùng cần để hoàn thành một tác vụ, tôi trình bày một cách hết sức nhẹ nhàng. Tôi biến chỉ số thành một trò chơi, một thử thách để cả nhóm cùng nhau thực hiện. Chúng tôi hợp tác để đạt đến con số thấp nhất có thể. Thậm chí, tôi còn treo thưởng cho người có thể nghĩ ra công cụ tiết kiệm thời gian nhất. Bạn sẽ không được lợi lộc gì khi xa lánh đồng nghiệp và tạo nên văn hóa đối đầu.

Mặc dù việc tập trung vào khả năng tiết kiệm thời gian của người dùng rất quan trọng, nhưng đó không phải là trọng tâm duy nhất. Một quy trình làm việc khác giúp xây dựng văn hóa lấy người dùng làm trung tâm là hãy tập trung vào sự đơn giản.

## TẬP TRUNG VÀO SỰ ĐƠN GIẢN

Tôi đã làm việc trong lĩnh vực kỹ thuật số 22 năm. Suốt thời gian đó, tôi chưa một lần nghe ai đó nói rằng họ làm cho trải nghiệm người dùng phức tạp hơn. Mọi người luôn tuyệt đối ủng hộ ý tưởng giữ mọi việc thật đơn giản. Vậy thì tại sao rất nhiều dự án kỹ thuật số vẫn trở nên phức tạp từ góc độ trải nghiệm người dùng?

Vấn đề là tất cả các bên liên quan đều có những nhu cầu làm tăng tính phức tạp. Một lần nữa, chúng ta mất đi sự đơn giản do tác động tổng thể của nhiều quyết định nhỏ.

Nếu chúng ta định tạo ra một trải nghiệm người dùng tuyệt vời, chúng ta cần giữ mọi thứ đơn giản, đặc biệt là trong những ngày đầu. Bằng cách duy trì sự đơn giản, chúng ta giữ mọi chuyện ở trong tầm kiểm soát. Nó cho phép chúng ta tập trung vào các tính năng chính quan trọng đối với người dùng. Nó giúp chúng ta duy trì trật tự các yếu tố cần được ưu tiên.

Mặc dù các đồng nghiệp của chúng ta coi trọng sự đơn giản nhưng họ không nhận ra rằng, nhiều người hơn có nghĩa là phức tạp hơn. Chúng ta có thể nói đến cạn lời thì rồi cuộc, không có ai chấp nhận chuyện những ý kiến của họ không hữu ích. Chúng ta cần chỉ cho họ thấy vấn đề.

## **GIÚP ĐỒNG NGHIỆP NHÌN RA SỰ PHỨC TẠP**

Cách tốt nhất để giúp các đồng nghiệp thấy vấn đề là cho họ nhìn thấy cảnh người dùng vất vả vượt qua một quy trình phức tạp. Điều này sẽ làm nổi bật vấn đề, nhưng không phải lúc nào nó cũng khiến họ vượt qua những thách thức của việc giải quyết vấn đề đó.

Cái mà đồng nghiệp của bạn không thể nhìn thấy là số lượng yêu cầu mà mọi người đưa ra đối với các dịch vụ kỹ thuật số. Họ không thể thấy các yêu cầu xung đột về nội dung và chức năng. Chúng ta cần phải để họ đối mặt với điều này, có như vậy họ mới hiểu được sự cần thiết phải thỏa hiệp.

Có một cách để làm điều này, nó được gọi là bài tập điểm chú ý của người dùng. Bài tập này hiệu quả nhất khi được áp dụng cho những phần đặc biệt

phức tạp của dịch vụ kỹ thuật số, ví dụ như trang chủ. Hãy tập hợp tất cả các bên liên quan lại một chỗ, tất cả những người muốn nội dung của họ hiển thị trên trang chủ của website. Điều quan trọng là họ nhìn thấy những người khác cũng là một phần của quy trình, từ đó họ có thể nhận ra có bao nhiêu người đang góp phần làm cho nó phức tạp hơn.

Hãy chia các bên liên quan thành nhiều nhóm. Yêu cầu mỗi nhóm viết ra tất cả nội dung hoặc chức năng cần xuất hiện trên trang chủ, càng cụ thể và càng nhiều yếu tố càng tốt, tất cả mọi thứ họ muốn, từ logo đến hộp tìm kiếm. Thậm chí, bạn có thể thêm vào một yếu tố cạnh tranh bằng cách treo thưởng cho nhóm viết ra nhiều yếu tố nhất.

Sau khi xong bước này, hãy giải thích cho cả nhóm rằng sự quan tâm của người dùng có giới hạn. Một số nghiên cứu cho thấy rằng, sự quan tâm của người dùng trực tuyến ngắn hơn cả trí nhớ của một con cá vàng, chỉ kéo dài trong khoảng 2,7 giây. Kết quả này không làm ai ngạc nhiên. Như tôi đã nói, hầu hết mọi người đều biết mọi thứ nên đơn giản. Họ chỉ không nghĩ rằng chính họ mới là người cần thỏa hiệp.

Để giải quyết mâu thuẫn này, hãy quy đổi sự chú ý của người dùng thành số điểm.

Cho cả nhóm 17 điểm chú ý của người dùng. Bạn không nhất thiết phải lấy con số 17, nhưng theo kinh nghiệm của tôi thì nó hợp lý. Nếu cho quá ít điểm, đồng nghiệp thấy nhiệm vụ bất khả thi; nếu cho quá nhiều, con số đó sẽ không phản ánh đúng thực tế về sự quan tâm hữu hạn của người dùng.

Bây giờ, hãy để họ dành số điểm đó cho bất kỳ yếu tố nào họ muốn đưa vào trang. Bất cứ chi tiết nào thể hiện trên trang đều phải được chấm ít nhất 1 điểm chú ý của người dùng. Nếu họ muốn người dùng chú ý nhiều hơn đến một yếu tố khác, thì nó cần nhiều điểm chú ý hơn. Ví dụ, một *carousel*\* sẽ cần

(\*) *Carousel*: dùng trong thiết kế web, khi bạn muốn hiển thị nhiều thông tin (như hình ảnh, video...) mà không muốn chiếm quá nhiều không gian.

nhiều điểm hơn một yếu tố trong phần *footer*.

Bạn sẽ thấy bài tập này buộc các bên liên quan phải thỏa hiệp. Nhưng bạn chưa xong đâu. Chắc chắn họ sẽ dàn trải điểm cho nhiều yếu tố, hiếm khi cho nhiều hơn 1 hoặc 2 điểm cho một yếu tố duy nhất.

Khi họ đã hoàn thành bài tập, hãy cho họ xem trang chủ Google và Yahoo. Hỏi họ xem trang nào thân thiện hơn. Từ kinh nghiệm của mình, tôi có thể khẳng định không ai chọn Yahoo.

Hãy giải thích rằng, Google hiệu quả hơn vì họ đã dành phần lớn điểm chú ý của người dùng vào hộp tìm kiếm. Ngược lại, Yahoo đã dàn trải điểm ra



Bằng cách so sánh các trang chủ Google và Yahoo, bạn sẽ thấy rõ ràng là các bên liên quan cần tập trung sự chú ý của người dùng.

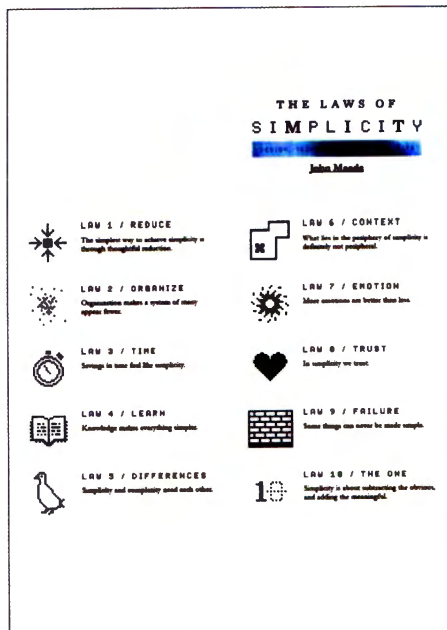
quá nhiều mục. Bây giờ là lúc chỉ ra cho nhóm thấy rằng, họ đã tạo ra trang chủ Yahoo bằng cách dàn trải điểm chú ý của người dùng quá mỏng.

Đến đây, hầu hết các nhóm thường sẽ được khai sáng. Họ nhận ra rằng họ đã thỏa hiệp trải nghiệm để nhồi nhét càng nhiều yếu tố lên trang càng tốt. Nhưng dừng dừng lại ở đó. Hãy yêu cầu họ lặp lại bài tập trên sau khi đã tiếp thu kiến thức mới này. Bạn sẽ thấy họ đưa ra quyết định tốt hơn và cắt giảm mọi thứ trừ những yếu tố cần thiết nhất.

Một bài tập như thế này sẽ cực kỳ giá trị khi thiết kế một dịch vụ kỹ thuật số. Nhưng nó không quá hiệu quả nếu bạn muốn đơn giản hóa một dịch vụ hiện hành. Lúc này, chúng ta cần đến định luật đơn giản.

## ĐƠN GIẢN HÓA NHỮNG DI SẢN

Một cuốn sách cùng tên của John Maeda đã truyền cảm hứng cho định luật đơn giản của tôi. Cuốn sách tuyệt vời này cung cấp những lời khuyên xác đáng về cách làm cho bất kỳ hệ thống, sản phẩm hoặc dịch vụ nào trở nên đơn giản hơn. Trong trường hợp của chúng ta, chúng ta sẽ đơn giản hóa cuốn sách vốn đã đơn giản của John.



Định luật đơn giản của John Maeda cung cấp một phương pháp tuyệt vời để đơn giản hóa bất kỳ hệ thống, sản phẩm hoặc dịch vụ nào. (Nguồn: [www.lawsofsimplicity.com](http://www.lawsofsimplicity.com))

Việc cung cấp cho đồng nghiệp một cấu trúc để họ theo đó mà thực hiện giúp mang lại sự rõ ràng cho các cuộc thảo luận phức tạp. Các định luật đơn giản là một ví dụ về điều này.

Khi phải đối mặt với việc thiết kế lại một phần của dịch vụ kỹ thuật số hiện có, chúng ta áp dụng định luật đơn giản. Chúng ta xem xét từng yếu tố trong phần dịch vụ đó và đi qua các bước sau đây.

- **Chúng ta có thể loại bỏ yếu tố này không?**  
Nếu có, nó sẽ tạo ra sự khác biệt gì cho dịch vụ? Nó sẽ làm hỏng trải nghiệm hay cải thiện nó? Ai sẽ gánh chịu trải nghiệm “bị hư hại” đó, và họ có phải là đối tượng chính không?
- **Nếu không thể loại bỏ yếu tố đó, chúng ta có thể giấu nó đi không?** Chúng ta có thể di chuyển mục này vào vị trí khuất hơn trên dịch vụ để người ta ít thấy nó hơn và không bị nó làm cho phân tâm khỏi những tác vụ quan trọng hơn không? Ví dụ, trên một website, chúng ta có thể di chuyển nó đến vị trí sâu hơn trong kiến trúc thông tin của website. Đây là cách hữu ích để xử lý những tính năng phục vụ khán giả thứ cấp.
- **Nếu không thể giấu yếu tố đó đi, chúng ta có thể thu nhỏ nó không?** Bạn có thể hạn chế sự nổi bật của yếu tố đó trên giao diện người dùng để nó không làm người khác xao lãng khỏi những thứ quan trọng hơn không? Ví dụ, chúng ta có thể thu nhỏ nó, hoặc thay đổi màu sắc? Cách này hiệu quả đối với những tính năng ít quan trọng hơn phục vụ đối tượng chính.

Bạn sẽ thấy rằng việc loại bỏ, ẩn hoặc thu nhỏ yếu tố trên trang là một cách tuyệt vời để tập trung các đồng nghiệp vào nhiệm vụ đơn giản hóa trải nghiệm. Trên thực tế, nó hiệu quả đến nỗi các đồng nghiệp sẽ bám sát nó. Họ sẽ bắt đầu đề cập đến nguyên tắc này mà không cần bạn nhắc.

Từ câu thần chú đơn giản này, chúng ta rút ra được một bài học phổ quát: Cách hiệu quả để đưa thực hành trải nghiệm người dùng vào một tổ chức là gói gọn nó trong một hình thức dễ tiếp thu.

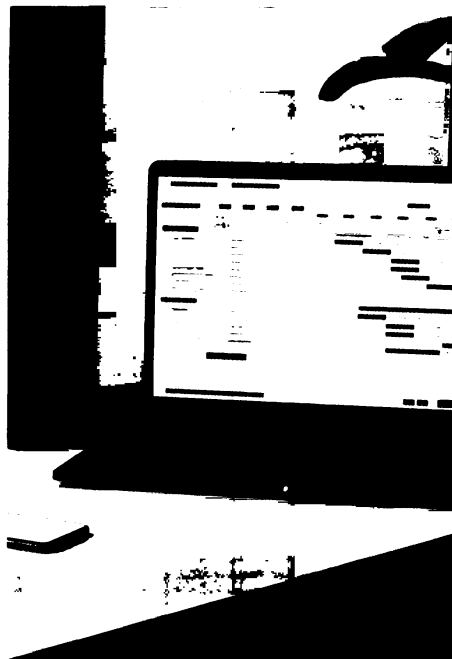
Chúng ta có xu hướng làm cho thiết kế trải nghiệm người dùng trở nên phức tạp, có lẽ vì chúng ta muốn cố gắng thể hiện rằng nó đáng để mọi người quan tâm. Nhưng cách này thực ra chỉ khiến nó khó nắm bắt hơn mà thôi. Thay vào đó, chúng ta nên chắt lọc nó thành những quy tắc đơn giản dễ nhớ. Đây chính là điều mà chúng ta đã cố gắng thực hiện với tầm nhìn chung ở chương 3. Các cụm từ như “Quyết định dựa trên dữ liệu” hoặc “Ra mắt chỉ là sự khởi đầu” đều trình bày các khái niệm trải nghiệm người dùng ở dạng dễ nhớ, nhờ đó khuyến khích mọi người nhắc lại chúng và lan truyền chúng khắp công ty.

Một ví dụ khác là “Luôn luôn lặp đi lặp lại”, nguyên tắc cơ bản để xây dựng xung quanh nhu cầu của người dùng bao hàm ý tưởng về một sự bắt đầu đơn giản.

# LUÔN LUÔN LẶP ĐI LẶP LẠI

Tôi kinh hãi nhìn chăm chăm vào tấm biểu đồ Gantt đặt trước mắt mình. Tôi chưa bao giờ là một *fan* cuồng nhiệt của biểu đồ Gantt, nhưng cái này thực sự đáng chú ý. Nó to đến nỗi mà Neil, quản lý dự án, phải đặt nó trên bàn phòng họp.

Biểu đồ Gantt trong ví dụ này phục vụ công việc thiết kế và khởi chạy lại một *website* lớn. Sự phức tạp của nó không làm tôi ngạc nhiên, vì dự án này rất quan trọng. Vấn đề của tôi là Neil cảm thấy đủ tự tin để xây dựng một thời gian biểu như thế này. Một thời gian biểu thể hiện chi tiết từng phần chức năng cũng như mọi sắc thái của *website* mà chúng tôi sẽ xây dựng. Theo suy nghĩ của tôi, hiểu biết của chúng ta về nhu cầu của người dùng còn chưa đủ để phỏng đoán những tính năng gì sẽ cần đến. Làm thế nào anh ta có thể xác định rành mạch đến thế ở giai đoạn này?



Bạn không thể lập kế hoạch cho một dịch vụ kỹ thuật số như một dự án hữu hình truyền thống.

Đây là một vấn đề phổ biến mà tôi thường xuyên gặp phải: các quản lý dự án cố gắng xác định và lên kế hoạch cho một dự án kỹ thuật số giống như cách họ làm với một dự án hữu hình. Tuy nhiên, việc cung cấp một trải nghiệm kỹ thuật số tuyệt nhiên không có gì giống với một dự án truyền thống.

Trong các dự án truyền thống, bạn sẽ lên kế hoạch chi tiết trước khi bắt đầu xây dựng bất cứ thứ gì. Khi đã bắt tay vào việc, hiếm khi bạn cân nhắc đến



việc đi lệch khỏi kế hoạch ban đầu đó. Biểu đồ Gantt và các đặc điểm kỹ thuật là lộ trình xác định.

Hãy tưởng tượng bạn là một nhà sản xuất xe hơi đang có kế hoạch ra mắt một mẫu xe mới. Đây là một khoản đầu tư lớn. Bạn cần thiết kế chiếc xe, chế tạo *prototype*, thử nghiệm và lắp đặt một dây chuyền sản xuất hoàn toàn mới. Chi phí đầu tư vào vật liệu, con người và hệ thống rất lớn.

Nó đi kèm với một rủi ro không hề nhỏ. Một khi chiếc xe đó được tung ra thị trường, bạn không có đường quay lại nữa. Mọi người sẽ hoặc là yêu nó hoặc là ghét nó. Nhưng bạn không thể rút lại. Bạn đã bỏ tiền ra rồi.

Phải thừa nhận rằng, bạn đã thực hiện một số nghiên cứu thị trường. Mọi người đã nói rằng họ sẵn sàng mua chiếc xe. Nhưng nói và làm là hai chuyện khác nhau. Điều gì xảy ra nếu nó nhận được một đánh giá xấu? Điều gì xảy ra nếu nền kinh tế đi xuống? Điều gì xảy ra nếu bạn bỏ lỡ chi tiết nào đó trong quá trình sản xuất và chiếc xe bị lỗi ở đâu đó?

Trong trường hợp này, không có gì đáng ngạc nhiên khi mọi người lên kế hoạch cho dự án vô cùng chi tiết. Rủi ro rất lớn và việc lên kế hoạch tỉ mỉ từ trước sẽ

giảm thiểu rủi ro đó. Nhưng các dự án kỹ thuật số thì khác, vì hai lý do.

Thứ nhất, các dự án kỹ thuật số có chi phí thất bại thấp. Nếu có gì sai sót ra, chi phí sửa chữa – ngay cả sau khi khởi chạy – cũng thấp. Bạn không thể cập nhật phiên bản mới cho từng chiếc xe đã bán, nhưng bạn có thể cập nhật một dịch vụ kỹ thuật số. Điều này cho phép bạn thử nghiệm nhiều hơn.

Thứ hai, dịch vụ kỹ thuật số cung cấp phản hồi người dùng liên tục. Bạn hiểu biết về hành vi của người tiêu dùng hơn rất nhiều so với một nhà sản xuất xe hơi.

Hai yếu tố này cho phép bạn áp dụng một cách tiếp cận khác. Nó cho phép bạn xây dựng các sản phẩm khả thi tối thiểu (*minimum viable product*)\*.

## SẢN PHẨM KHẢ THI TỐI THIỂU

Nếu giả định rằng chúng ta không biết người dùng muốn gì cho đến khi chúng ta cho họ thấy sản phẩm, thì điều này sẽ thay đổi cách chúng ta làm việc. Nếu chúng ta có thể thích nghi trong quá trình xây dựng, đồng thời thu thập phản hồi về nhu cầu của người dùng, chúng ta bắt đầu các dự án từ một tiền đề khác.

(\*) *Minimum viable product* (MVB) là sản phẩm có những tính năng cơ bản nhất, thường được dùng để thử nghiệm hoặc kiểm tra nhu cầu sử dụng của khách hàng trước khi tung ra bản chính thức.

Đã qua rồi cái thời cần đến những quy trình chi tiết dài lê thê. Đã qua rồi cái thời cần đến danh sách tính năng hàng chục trang. Tất cả những gì chúng ta cần làm là xác định cốt lõi của dịch vụ mà chúng ta cung cấp. Ở cấp độ cơ bản nhất, nó sẽ làm gì?

Bạn có thể thấy rõ điều này ở văn phòng, với những dịch vụ kỹ thuật số mà bạn sử dụng hàng ngày. Ví dụ như Twitter. Khi Twitter ra mắt, nó chỉ làm đúng một việc. Bạn có thể đăng 140 ký tự cho những người theo dõi bạn. Chấm hết.



Twitter bắt đầu với một sản phẩm khả thi tối thiểu, theo thời gian, sản phẩm này đã phát triển dựa trên hành vi của người dùng.

Ngày nay, Twitter cung cấp nhiều tính năng hơn. Bạn có thể trả lời mọi người, thêm ảnh, gửi tin nhắn trực tiếp và hơn thế nữa. Các tính năng này được bổ sung khi Twitter quan sát cách người dùng sử dụng dịch vụ. Mọi người bắt đầu sử dụng biểu tượng @ khi muốn trả lời người khác nên Twitter thêm nó vào nền tảng. Mọi người chia sẻ liên kết đến các hình ảnh, nên Twitter thêm tính năng đăng ảnh.

Nhưng trong những ngày đầu, Twitter rất cơ bản. Nó là một sản phẩm khả thi tối thiểu. Nó đơn giản hết sức có thể mà vẫn hữu ích.

Điều tuyệt vời ở phương pháp này là bạn có thể nhanh chóng tiếp cận thị trường. Hơn thế nữa, bạn chỉ cần một khoản đầu tư ban đầu rất nhỏ, cho đến khi bạn biết mọi người muốn gì. Nó cũng giúp người dùng nắm được cốt lõi của dịch vụ trước khi bị choáng ngợp bởi thông tin hoặc tính năng.

Một sản phẩm khả thi tối thiểu cũng là một công cụ tuyệt vời để thuyết phục đồng nghiệp và quản lý ủng hộ chủ trương lấy người dùng làm trung tâm. Họ thích việc sẽ nhìn thấy kết quả nhanh chóng. Họ cũng thích việc nó giảm thiểu rủi ro và chi phí đầu tư.

Ngoài ra, nó còn đem đến cơ hội để giải thích cho họ hiểu về sự cần thiết phải đầu tư liên tục vào trải nghiệm, khuyến khích họ từ bỏ chu kỳ cứ sau vài năm lại phải thiết kế lại – một chu kỳ lãng phí, vứt bỏ hết những gì đã xây dựng trước đó và bắt đầu lại từ con số 0, tất cả chỉ vì dịch vụ kỹ thuật số đó không theo kịp sự thay đổi trong nhu cầu của công ty và người dùng.

Khi nói về một sản phẩm khả thi tối thiểu, bạn hãy làm rõ đây là sự khởi đầu của một quá trình. Bạn luôn nói về tính năng và giai đoạn tiếp theo. Bạn không được đề cập đến ý tưởng rằng một ngày nào đó, dự án này sẽ kết thúc và bạn sẽ hoàn thiện *website* hoặc ứng dụng di động.

Một sản phẩm khả thi tối thiểu cũng tập trung vào việc thiết kế dựa trên dữ liệu. Toàn bộ ý tưởng ở đây là quan sát cách người dùng tương tác với nó, từ đó học cách thích nghi. Các quyết định được đưa ra dựa trên dữ liệu về nhu cầu của người dùng, không phải từ ý thích bốc đồng của các bên liên quan. Lúc này, đường lối phát triển kỹ thuật số của bạn không còn chịu ảnh hưởng từ các yếu tố bên trong mà sẽ tập trung ra bên ngoài.

Điều này không hề ngăn cản các bên liên quan đưa ra ý tưởng. Nhưng thay

vì chuyện các cấp quản lý buộc bạn phải xây những ý tưởng đó, giờ đây bạn có quyền kiểm tra chúng. Bạn có thể tạo ra một *prototype* nhỏ hoặc một sản phẩm khả thi tối thiểu, thử gì đó để bạn có thể thử nghiệm với người dùng thực, rồi để dữ liệu tự lên tiếng. Cách này giúp bạn tránh được việc phải nói với đồng nghiệp rằng ý tưởng của họ chẳng ra gì!

Tất nhiên, ngay cả việc xây dựng một sản phẩm khả thi tối thiểu cũng cần được quản lý. Ý tưởng quay lại với biểu đồ Gantt sẽ đặc biệt hấp dẫn. Nhưng thay vì vậy, chúng ta nên áp dụng các nguyên tắc lặp lại cho từng giai đoạn xây dựng sản phẩm, nhờ đó, chúng ta có thể thu thập thêm phản hồi của người dùng và hoàn thiện một dịch vụ phù hợp hơn.

## LẶP LẠI NHƯ THẾ NÀO

Về bản chất, lặp lại là quá trình đơn giản. Bạn hình thành một giả thiết xung quanh những gì bạn nghĩ là người dùng muốn và xây dựng một *prototype*. Sau đó, bạn kiểm tra *prototype* và quan sát cách người dùng phản hồi với nó. Dựa trên những gì quan sát được, bạn lặp lại các bước vừa làm, cải tiến *prototype*. Sau đó, bạn kiểm tra lại và tiếp tục lặp đi lặp lại cho đến khi sẵn sàng ra mắt.



Lặp lại là một quá trình tuần hoàn.

Chúng ta có thể áp dụng nguyên tắc lặp lại liên tục này cho toàn bộ dịch vụ kỹ thuật số hoặc cho một tính năng đơn lẻ. Phần quan trọng là thử nghiệm với người dùng thực. Ý tưởng lặp lại sẽ đưa hoạt động thử nghiệm vào trung tâm của quá trình. Nó khiến cho công ty tập trung vào việc xây dựng trải nghiệm dựa trên dữ liệu người dùng.

Khi thiết kế một dịch vụ kỹ thuật số tổng thể, có thể sẽ hữu ích nếu bạn chia nhỏ quá trình phát triển thành nhiều giai đoạn. Những giai đoạn này giúp công tác quản lý trở nên dễ dàng hơn, đồng thời tập trung các đồng nghiệp vào việc xây dựng xung quanh nhu cầu của người dùng.

## Giai đoạn khám phá

Đầu tiên là giai đoạn khám phá. Giai đoạn ngắn này là nơi bạn nghiên cứu nhu cầu của người dùng khi sử dụng dịch vụ và thiết lập cách đo lường thành công. Đây cũng là nơi bạn tìm hiểu bất kỳ ràng buộc nào áp đặt lên dịch vụ, chúng có thể liên quan đến công nghệ hoặc chính sách.

## Giai đoạn *alpha*

Sau giai đoạn khám phá, dự án chuyển sang giai đoạn *alpha*. Đây là một giai đoạn ngắn trong đó bạn xây dựng giải pháp *prototype* cho nhu cầu của người dùng. Trong giai đoạn này, bạn kiểm tra với một nhóm nhỏ người dùng và các bên liên quan. Điều này sẽ cho phép bạn thu thập phản hồi sớm về dịch vụ.

## Giai đoạn *beta*

Khi bạn đã tự tin với giai đoạn *alpha* là lúc chuyển sang giai đoạn *beta*. Đây là phiên bản dịch vụ sẽ đi vào hoạt động khi nó hoàn thiện.

Tại một số điểm trong giai đoạn *beta*, bạn có thể cho phép nhiều người tiếp cận dự án hơn. Ví dụ: một *website* có thể tồn tại song song với *website* hiện

có trên một tên miền phụ riêng biệt. Bạn có thể khuyến khích người dùng dùng thử trang *beta* và cho nhận xét. Điều này cho phép bạn đánh giá tính hiệu quả của dịch vụ với một nhóm người dùng lớn hơn.

### **Giai đoạn hoạt động**

Khi bản *beta* đã hiệu quả hơn dịch vụ hiện có (nếu có), bạn có thể khởi chạy dịch vụ và thay thế nó cho bản cũ.

Nhưng công việc chưa dừng lại ở đây. Bạn phải tiếp tục lặp lại dịch vụ dựa trên kết quả quan sát quá trình người dùng tương tác với nó. Chính những cải tiến sau khi khởi chạy này mới có tác động lớn nhất đến dịch vụ. Tôi đã làm việc với những dịch vụ kỹ thuật số có tỷ lệ chuyển đổi tăng đến 6% chỉ nhờ một sự chỉnh sửa sau khi ra mắt, tất cả là nhờ việc quan sát người dùng đang vật lộn như thế nào trong quá trình sử dụng dịch vụ và thử nghiệm các giải pháp khả thi khác để khắc phục vấn đề.

Nguyên tắc cải tiến liên tục của dịch vụ kỹ thuật số là cốt lõi của một thiết kế trải nghiệm người dùng tốt. Từ việc nói chuyện với nhân viên tại Booking.com và Amazon, tôi có thể nói với bạn rằng bất cứ lúc nào họ cũng đang chạy hơn một trăm thử nghiệm. Khi nói đến

trải nghiệm người dùng, bạn luôn luôn có chỗ cho những cải tiến.

Việc giới thiệu các phương pháp thực hành đúng đắn trong công việc sẽ giúp bạn tiến được những bước dài trong công cuộc cải tiến trải nghiệm người dùng. Nó cũng sẽ bắt đầu thay đổi văn hóa của công ty.

Thông qua việc tạo *prototype*, lặp lại và các sản phẩm khả thi tối thiểu, bạn sẽ chứng minh được sức mạnh của thiết kế trải nghiệm người dùng. Điều này sẽ giúp bạn chinh phục cấp quản lý. Khi họ bắt đầu hiểu tiềm năng có thể đạt được, họ sẽ muốn đưa nó vào mọi cấp độ của doanh nghiệp. Họ sẽ muốn trở thành một công ty thực sự lấy khách hàng làm trung tâm. Nhưng khao khát một điều và đạt được nó lại là hai chuyện khác nhau.

Các *website* như Booking.com liên tục lặp lại và cải tiến dịch vụ của họ bằng cách quan sát hành vi của người dùng.

12:52 AM Thu Jun 13

Booking.com

Accommodations

Flights

Car Rentals

Airport taxis

booking.com

Hotels, guesthouses, apartments, and more...

2,432,122 properties in 228 countries

Search

Welcome back! It's always better to book with you. **Sign in to see deals**

Get a more personalized search

Sign in

Check-in Date

Are you traveling for work?

Yes

No

Check-out Date

Rooms

1

Adults

2

Children

0

Search

✓ New deals listed every day  
FREE cancellation on most properties!



**The Great Getaway Sale**  
Get away this season with at least 10% off stays June 1 to August 31

[View deals](#)

More than just hotels... discover the world of vacation rentals



**Domux Home Repubblica**

Florence

9.6

**Exceptional**  
34 reviews

Starting from VND 5,442,303



**Rybna 9 Apartments**

Prague

9.3

**Wonderful**  
676 reviews

Starting from VND 145,762



**Luxury Apartments Kiara**

Split

9.4

**Wonderful**  
155 reviews

Starting from VND 5,149,195



**Annabel's Luxury Suites**

Immerovigli

Starting from VND 30,636,368

## CHƯƠNG 8

# THAY ĐỔI VĂN HÓA CÔNG TY

“Đã đến lúc chúng ta thực hiện cam kết với khách hàng. Trải nghiệm của khách hàng là mục tiêu số một của chúng ta trong năm tới. Chúng tôi yêu cầu mọi người làm mọi thứ cần thiết để đặt nhu cầu của khách hàng làm trung tâm trong công việc của bạn.”

Nếu bạn là tôi, trái tim bạn sẽ lên chín tầng mây khi đọc một *email* như thế này được quản lý cấp cao gửi cho cả công ty. Cuối cùng, bạn cũng có được sự ủng hộ cần thiết để mang lại sự thay đổi thực sự. Cuối cùng, công ty của bạn sẽ là một công ty lấy người dùng làm trung tâm.

Tôi đã may mắn được làm việc với một công ty có ban quản lý cấp cao gửi một *email* như vậy. Họ nói rõ rằng, trải nghiệm khách hàng là mục tiêu số một của họ. Tuy nhiên, một năm trôi qua và có rất ít thay đổi, mặc dù họ đã triển khai vô số sáng kiến và các buổi đào tạo. Chút động lực cuối cùng còn sót lại cũng bị mất đi bất chấp những ý định tốt đẹp nhất của ban giám đốc. Họ đã sai ở đâu?

Vấn đề nằm ở nền văn hóa và cấu trúc. Công ty đó không có một nền văn hóa phù hợp. Nó cũng thiếu cơ cấu tổ chức thích hợp để thực hiện nhiệm vụ mới từ ban giám đốc.

Cách tiếp cận cơ bản dành cho trải nghiệm người dùng sẽ đưa bạn đi được đến đây; sự ủng hộ, hỗ trợ của các cấp quản lý còn đưa bạn tiến xa hơn nữa. Nhưng sớm hay muộn, ai đó sẽ cần phải giải quyết vấn đề cơ cấu của công ty. Sẽ đến lúc phải định hướng lại toàn bộ tổ chức xung quanh khách hàng.

Tất nhiên, tái cấu trúc công ty không phải là việc của bạn và về sau cũng không. Đó là trách nhiệm của đội ngũ quản lý cấp cao. Nhưng sẽ đến lúc họ cần đến sự giúp đỡ của bạn. Họ sẽ cần lời khuyên cho câu hỏi: nên bắt đầu từ đâu.



Tôi biết điều này nghe có vẻ đáng sợ. Nhưng có khả năng ngày đó còn rất xa xôi và bạn không cần phải lo lắng ngay bây giờ. Ngay cả khi đến ngày ấy, bạn cũng có thể bắt đầu bằng từng bước nhỏ, ví dụ như khuyến khích các bộ phận hợp tác với nhau.

---

## HỢP TÁC GIỮA CÁC “ỐC ĐÀO” PHÒNG BAN

Như chúng ta đã nói ngay ở chương 1, trải nghiệm khách hàng sẽ là nhịp cầu nối liền các phòng ban. Kết quả là chúng ta cần sự hợp tác chặt chẽ giữa những bộ phận này. Thật không may, trong nhiều công ty, hình thức hợp tác chặt chẽ này không tồn tại. Mỗi bộ phận có khu vực trách nhiệm riêng. Ngoài những điểm giao thoa trách nhiệm rất hạn chế, còn lại họ không hợp tác được với nhau.

Tái cấu trúc các “ốc đảo” phòng ban là một công cuộc lớn lao, có thể mất nhiều năm. Nó cũng sẽ cần rất nhiều sự hỗ trợ từ các cấp quản lý. Nhưng quá trình

này có thể bắt đầu một cách đơn giản và được thực hiện trên cơ sở không chính thức. Bạn chỉ cần tiếp cận và hợp tác với các nhóm khác.

Chắc bạn nghĩ rằng mình đã làm vậy rồi, nhưng có thật vậy không? Sự hợp tác không giống như việc thành lập một ủy ban và tổ chức các cuộc họp. Sự hợp tác nên thể hiện qua cách các phòng ban làm việc cùng nhau, chứ không phải phát biểu cùng nhau. Nó nên thể hiện qua việc mọi người cùng ngồi xuống và nghiên cứu các giải pháp. Quan trọng hơn, bạn có thể làm chính xác những điều đó ngay bây giờ. Không gì có thể ngăn cản bạn.

Hợp tác có thể đơn giản là khi bạn đứng dậy khỏi bàn làm việc của mình và đến ngồi cạnh một đồng nghiệp mà bạn nên hợp tác trong một dự án. Có thể bạn đang xây dựng một *microsite* cho chiến dịch *marketing* sắp tới. Hãy mang *laptop* đến ngồi cùng với nhóm *marketing*.

Đây là điều mà công ty tiếp thị qua *email* MailChimp luôn khuyến khích. Các bàn trống được đặt khắp nơi trong văn phòng để mọi người dễ dàng đến ngồi cạnh người của các phòng ban khác. Công ty trò chơi điện tử Valve còn tiến thêm một bước bằng cách cấp cho mỗi nhân viên một cái bàn có bánh xe.

Mọi người được khuyến khích đẩy bàn của mình đến chỗ đông nghiệp mà họ muốn làm việc cùng.



Các văn phòng của công ty trò chơi điện tử Valve có bàn làm việc di chuyển được để khuyến khích sự hợp tác.

Bước đầu tiên này tuy đơn giản nhưng lại đầy quyền năng. Nếu bạn đang ngồi cạnh các bên liên quan, bạn có thể cho họ thấy diễn tiến công việc bạn đang thực hiện và đặt câu hỏi cho họ. Điều này lôi kéo họ tham gia vào quá trình và mang lại cho họ cảm giác sở hữu đối với kết quả cuối cùng. Quan trọng hơn cả, nó bắt đầu xây dựng một mối quan hệ và mở ra cho bạn một cơ hội để giới thiệu họ làm quen với lối tư duy lấy người dùng làm trung tâm.

Tất nhiên, nếu bạn có nhiều bên liên quan từ nhiều hơn một phòng ban thì

cách này sẽ không hữu ích cho lắm. Nhưng như vậy không có nghĩa là chúng ta phải cần đến một cuộc họp cấp ủy ban.

Một trong số những cách hiệu quả nhất để khích lệ thái độ hợp tác giữa các bộ phận chính là các buổi *workshop*. Thay vì đưa mọi người vào một căn phòng để thảo luận về trải nghiệm người dùng, hãy đưa mọi người vào một căn phòng để bắt đầu xây dựng trải nghiệm đó.

Hãy sử dụng các *workshop* để bắt đầu thiết kế *prototype* cho các giải pháp đáp ứng nhu cầu của người dùng, thay vì thảo luận về chuyện cần phải làm gì. Hãy tưởng tượng bạn đang xây dựng một ứng dụng di động cho công ty. Thay vì tổ chức một cuộc họp để thảo luận về các tính năng, hãy tổ chức một *workshop* để làm *wireframe* cho trang chủ hoặc thử lên *storyboard* thể hiện hành trình mà người dùng sẽ trải qua trong ứng dụng.

Một trong những vấn đề với các cuộc họp là mọi người có thể ra về với những cách diễn giải nội dung thảo luận khác nhau. Trong khi đó, các *workshop* đảm bảo rằng mọi người có những hiểu biết chung về cách ứng dụng hoạt động – họ có thể nhìn thấy cái mà cuối cùng họ sẽ nhận được.

Mặc dù *workshop* là một cách tuyệt vời để đạt đến hiểu biết chung, nhưng chúng cũng có những hạn chế nhất định. Hạn chế lớn nhất là việc chúng không thể cho phép người tham gia tiếp xúc với người dùng. Điều này dẫn đến nguy cơ là nhóm sẽ tạo ra một *prototype* không đáp ứng được nhu cầu của người dùng.

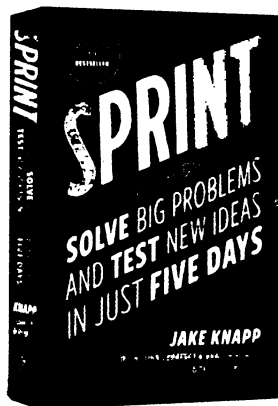
Bạn có thể giảm thiểu rủi ro này bằng cách nói rõ ràng, bất cứ *prototype* nào được tạo ra trong *workshop* cũng phải được thử nghiệm với người dùng. Trong kịch bản lý tưởng, những người có mặt trong buổi *workshop* cũng sẽ tham gia các phiên thử nghiệm để quan sát kết quả. Nếu không thể, hãy ghi hình các phiên thử nghiệm và thu xếp một buổi *workshop* nữa. Việc này sẽ cho phép các thành viên xem lại những chi tiết nổi bật rồi từ đó điều chỉnh cách tiếp cận của mình.

Hãy cố gắng lôi kéo các bên liên quan tham gia vào quá trình này càng nhiều càng tốt. Nếu thời gian cho phép, thậm chí bạn có thể cân nhắc triển khai một quy trình thiết kế nước rút (*Design Sprint*).

Thiết kế nước rút là một phương pháp để các bên liên quan cùng nhau xây dựng *prototype*, được phổ biến bởi Google

Ventures. Đây là một quy trình kéo dài 5 ngày, bao gồm các bước: thiết kế, tạo *prototype* và kiểm tra ý tưởng với khách hàng. Nó có thể được sử dụng để thu hút các bên liên quan tham gia vào việc nghĩ ra giải pháp cho các thách thức trải nghiệm người dùng, rồi sau đó bạn có thể kiểm tra những giải pháp đó. Chỉ trong một tuần, bạn có thể *brainstorm* nhiều ý tưởng, thu hẹp các giải pháp khả thi và xây dựng *prototype* cho những giải pháp đó. Sau đó, bạn có thể thử nghiệm chúng với khách hàng thực sự, đồng thời thu hút đồng nghiệp từ khắp các phòng ban khác trong công ty.

Thiết kế nước rút là phương pháp tuyệt vời để khuyến khích sự hợp tác. Nó cũng sẽ cho phép bạn tuyên truyền cho đồng nghiệp hiểu về nhu cầu của người dùng và thực hành thiết kế trải nghiệm người dùng tốt nhất.



Nếu bạn đang xem xét việc triển khai một quy trình thiết kế nước rút, tôi khuyên bạn nên đọc cuốn sách của Jake Knapp (Google Ventures) viết về chủ đề này.

Một quy trình thiết kế nước rút điển hình kéo dài từ thứ Hai đến thứ Sáu.

Bạn sẽ dành thứ Hai để phác họa vấn đề và chọn ra một điểm quan trọng để tập trung mọi nỗ lực vào đó. Buổi sáng, cả nhóm và người ra quyết định chủ chốt sẽ thống nhất một mục tiêu dài hạn cần hướng tới. Sau đó, bạn sẽ phác họa thử thách muốn giải quyết. Buổi chiều, bạn sẽ yêu cầu các chuyên gia trong toàn công ty chia sẻ kinh nghiệm của họ. Cuối cùng, bạn sẽ chọn ra một mục tiêu cho cả tuần: một phần đầy tham vọng nhưng vẫn phải trong tầm kiểm soát của vấn đề bạn đang cố gắng giải quyết.

Thứ Ba sẽ dành để khám phá một loạt các giải pháp khả thi, bắt đầu bằng việc tìm cảm hứng và thảo luận về cách bạn có thể cải thiện giải pháp dựa trên cảm hứng đó. Vào buổi chiều, mỗi người sẽ phác thảo những giải pháp có thể triển khai. Giai đoạn này sẽ đề cao tư duy phê bình hơn là chất lượng nghệ thuật.

Vào thứ Tư, bạn sẽ chọn ra giải pháp tốt nhất và biến những ý tưởng của mình thành một giả thuyết có thể kiểm chứng. Buổi sáng, bạn sẽ thảo luận về các giải pháp khác nhau mà mọi người đã nghĩ ra. Người có quyền quyết định sẽ chọn ra những giải pháp có nhiều khả năng giúp tổ chức đạt được mục tiêu

dài hạn hơn cả. Buổi chiều, những giải pháp chiến thắng được chọn sẽ được thể hiện thành một *storyboard*. Đây sẽ là kế hoạch từng bước cho *prototype* của bạn.

Vào thứ Năm, mọi người sẽ làm việc cùng nhau để tạo ra một *prototype* có độ tin cậy cao. Trông nó phải có vẻ thực tế đủ để thử nghiệm với khách hàng. Có thể hậu trường còn nhiều chi tiết nhập nhằng hoặc khiên cưỡng, nhưng bề ngoài, người dùng phải thấy nó có tính thực tiễn. Đây là cách để bạn xây dựng một *prototype* chỉ trong một ngày.

Cuối cùng, vào thứ Sáu, bạn sẽ tiến hành phỏng vấn người dùng và thử nghiệm *prototype* với khách hàng thực sự. Việc này giúp bạn xác định được rằng trong thực tế, giải pháp của bạn có thật sự hiệu quả hay không.

Thiết kế nước rút là cách tuyệt vời để khởi động bất kỳ dự án lớn nào. Không chỉ giúp bạn tìm ra một cách tiếp cận khả thi, nó còn khuyến khích sự hợp tác, bước đầu phá vỡ các “ốc đảo” phòng ban và khích lệ mọi người bắt tay nhau.

Tuy nhiên, mặc dù sự hợp tác là một khởi đầu tuyệt vời nhưng nói cho cùng, nó vẫn chưa đủ để đưa công ty bạn đi theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm.

Để làm được điều đó, ban quản lý cấp cao sẽ cần phải giải quyết vấn đề cơ cấu tổ chức nền tảng của doanh nghiệp.

---

## GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC

Bạn không cần phải thay đổi cơ cấu tổ chức trong một đêm. Làm như vậy sẽ gây tổn hại cho công ty và trải nghiệm người dùng. Thay vào đó, chúng ta cần xây dựng một lộ trình thay đổi mà công ty có thể hỗ trợ còn đồng nghiệp có thể thích nghi.

Trong một công ty điển hình, lộ trình này gồm có ba giai đoạn.

### BẮT ĐẦU MỘT CÁCH PHÂN TÁN

Theo kinh nghiệm của tôi, các công ty bắt đầu hành trình hướng tới cấu trúc lấy người dùng làm trung tâm bằng một phương pháp phi tập trung và hỗn loạn. Như chúng ta đã thảo luận, trong các phòng ban luôn có những thành viên

cố gắng cải thiện trải nghiệm người dùng, nhưng nhìn chung họ hầu như không có tư duy tập thể, và những cá nhân này thường cảm thấy bị cô lập và cô đơn. Tệ hơn cả, mọi người thường xuyên đâm chân lên nhau, đặc biệt là trong lĩnh vực nghiên cứu người dùng.

Bước đầu tiên là liên kết những người này thông qua danh sách gửi *email* trải nghiệm người dùng của chúng ta. Chỉ cần thuyết phục được những người này nói chuyện thôi là đủ. Đến lúc thích hợp, chúng ta sẽ khiến họ làm việc cùng nhau trong các dự án cụ thể bằng cách thành lập các nhóm kỷ luật chéo.

Tuy nhiên, ở giai đoạn này của hành trình, các công ty vẫn đang hoạt động trong “đêm trường trung cổ” của trải nghiệm người dùng. Phương pháp mà họ áp dụng chưa đạt đến độ trưởng thành. Cách duy nhất để thiết lập trật tự cho sự hỗn loạn là tập trung hóa.

MÔ HÌNH QUẢN TRỊ

# TẢN QUYỀN

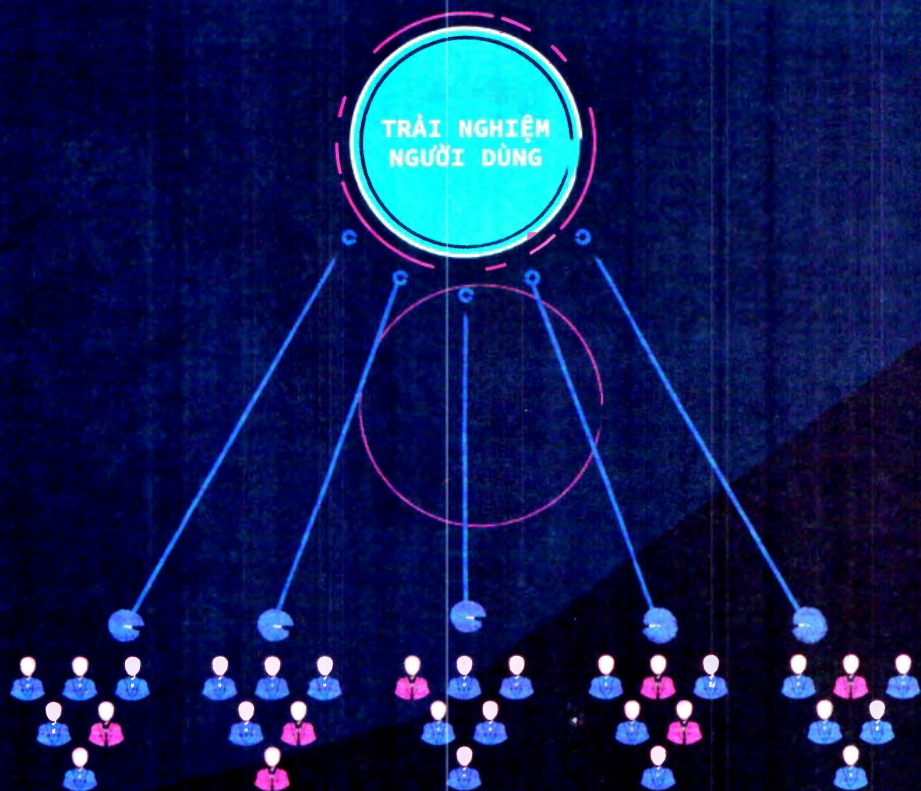
Chúng ta có thể tìm thấy Người ủng hộ Trải nghiệm Người dùng trong các nhóm cô lập ở khắp các “ốc đảo” phòng ban, họ hầu như không hợp tác với nhau.



**Business Silos:** Trong một công ty, *Silo* là tình trạng mà các cá nhân trong từng phòng ban không chia sẻ thông tin với các phòng ban khác.



**Người ủng hộ trải nghiệm người dùng**

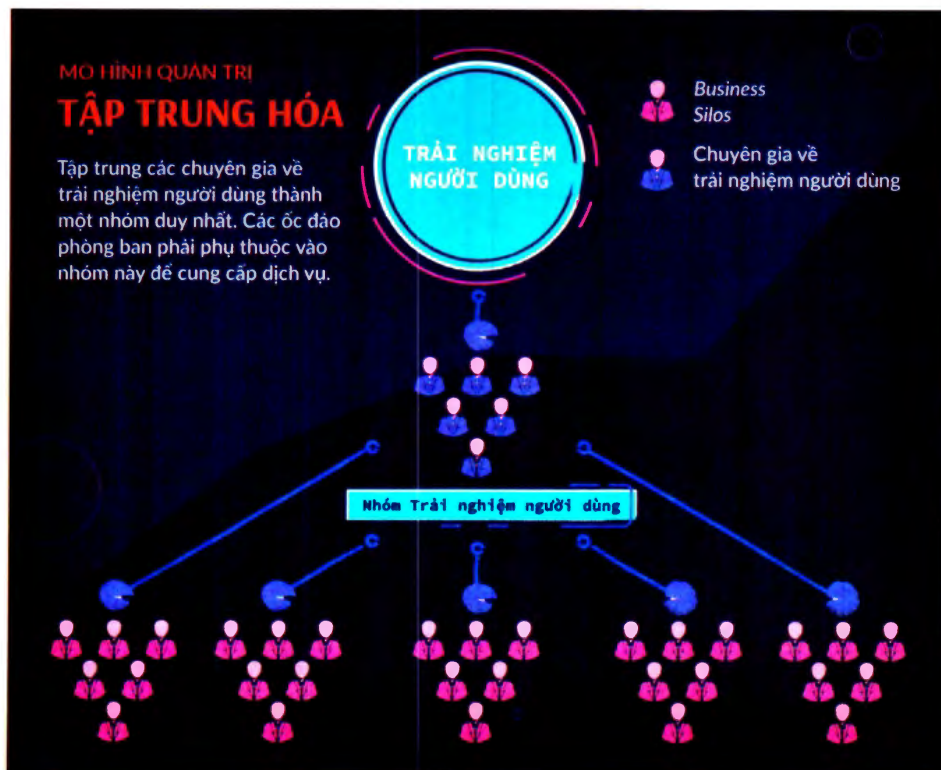


## TẬP TRUNG ĐỂ TIÊU CHUẨN HÓA

Cái ý tưởng thiết lập một mô hình phân phối quản lý trải nghiệm người dùng ngay từ đầu có vẻ rất hấp dẫn. Nhưng nó sẽ là một sai lầm. Bạn khó mà xây dựng được một văn hóa mới khi cả công ty đang bị phân tán về tư tưởng. Bạn cũng khó mà thiết lập các tiêu chuẩn và phương pháp tiếp cận giữa các nhóm

riêng rẽ như vậy. Thay vào đó, trước tiên chúng ta cần tập trung hóa.

Bằng cách thành lập một nhóm đam mê cải thiện trải nghiệm người dùng, bạn có thể đặt ra các tiêu chuẩn và xây dựng một văn hóa mới. Vị trí của nhóm này trong công ty không quan trọng. Điều quan trọng là có một người trong ban quản lý bảo trợ cho nhóm, người hiểu rõ giá trị của trải nghiệm





người dùng, sẵn sàng bảo vệ văn hóa của nhóm mới này trước phần còn lại của tổ chức.

Hãy nghĩ về nhóm này như một trung tâm đổi mới, nơi mà quản lý cấp cao có thể giới thiệu một phương pháp làm việc mới và một cách thức làm kinh doanh khác biệt. Một nơi thực thi tất cả các nguyên tắc được nói đến trong vài chương cuối. Một nơi được bảo vệ khỏi các vấn đề chính trị đang diễn ra đối với phần còn lại của công ty.

Nhưng ban quản lý phải hết sức cẩn thận. Bộ phận này có thể trở thành một ốc đảo khác, cô lập trải nghiệm người dùng trong công ty. Nhiều nhóm kỹ thuật số mà tôi làm việc cùng đã bị mắc kẹt ở vị trí này. Họ đang làm việc rất tốt, nhưng mãi mãi không đi được đến đâu cả. Nó không thay đổi cả tổ chức.

Để giải quyết vấn đề này, điều quan trọng là phải xác định ngay nhiệm vụ của nhóm: GIÁO DỤC. Có quá nhiều nhóm thuộc loại này nhận thức công việc của mình là cung cấp dịch vụ cho người dùng. Đây sẽ là một phần trong vai trò của nhóm, nhưng không phải là lý do chính khiến họ tồn tại.

Vấn đề là không một nhóm đơn lẻ nào có thể tự mình cung cấp một trải nghiệm

người dùng xuất sắc. Nó phải là nỗ lực của nhiều phòng ban. Bất kỳ nhóm nào được giao nhiệm vụ này cũng phải thay đổi được tư duy của toàn bộ phần còn lại của tổ chức, khiến họ tuân thủ tôn chỉ lấy người dùng làm trung tâm. Mục tiêu chính của nhóm này phải là giáo dục.

Trong cuốn sách này, chúng ta đã khám phá nhiều cách để thực hiện mục tiêu trên. Trên tất cả, không có gì hiệu quả hơn là sát cánh cùng đồng nghiệp từ các phòng ban khác.

Bất cứ khi nào nhóm trải nghiệm người dùng (hay bất cứ cái tên nào bạn đặt cho họ) của bạn nghiên cứu một dự án, trong nhóm nên có một thành viên là người phụ trách dịch vụ – một người đến từ phòng ban phụ trách dịch vụ mà bạn đang xây dựng.

Người này nên cùng bạn nghiên cứu dịch vụ hàng ngày. Họ sẽ tham dự các hoạt động thử nghiệm với người dùng, quan sát cách dịch vụ hoạt động, và trải nghiệm văn hóa của cả nhóm.

Khi họ trở lại bộ phận của mình, họ sẽ mang theo nền văn hóa mới này. Giống như một loại *virus*, họ sẽ lây nhiễm cho nhóm của họ với văn hóa và cách suy nghĩ mới này. Với sự hỗ trợ của



bạn, họ sẽ bắt đầu thay đổi thái độ trong đội của mình.

Khi các bộ phận khác bắt đầu nắm bắt trải nghiệm người dùng thực tiễn tốt nhất, nhóm trung tâm có thể bắt đầu trao lại quyền kiểm soát cho họ. Các phòng ban có thể bắt đầu quản lý dịch vụ kỹ thuật số của riêng họ với sự hỗ trợ từ trung tâm. Đó là lúc công ty bắt đầu chuyển sang giai đoạn cuối, một mô hình hợp tác.

## THIẾT LẬP MÔ HÌNH HỢP TÁC

Tôi không tin nhu cầu phải có một nhóm trải nghiệm người dùng trung tâm sẽ mất đi. Bạn sẽ luôn luôn cần một nhóm để thiết lập các tiêu chuẩn và phối hợp các phòng ban.

Bạn cũng sẽ cần một nhóm trung tâm để phát triển các công cụ mà tất cả các bộ phận có thể sử dụng. Ví dụ, Dịch vụ Kỹ thuật số của Chính phủ Vương quốc Anh đang phát triển một nền tảng những công cụ mà các bộ, ban, ngành trực thuộc chính phủ có thể sử dụng cho các dịch vụ riêng của mình.

Tuy nhiên, khi sự hiểu biết về thiết kế trải nghiệm người dùng cao hơn, các

phòng ban có thể nắm quyền kiểm soát nhiều hơn.

Cuối cùng, hầu hết các phòng ban đều sẽ có chuyên gia trải nghiệm người dùng. Một nhóm trung tâm sẽ điều phối các hoạt động của họ, nhưng cách nhóm này quản lý mọi người lại khác nhau. Tuy nhiên, phương pháp quản lý ma trận thường là hiệu quả hơn cả.

Gần đây, IBM đã đầu tư 100 triệu đô la vào thiết kế trải nghiệm người dùng. Kế hoạch này bao gồm việc tuyển dụng hơn 1.000 *designer*. Họ cũng đã xây dựng mười phòng thí nghiệm trải nghiệm tương tác mới.

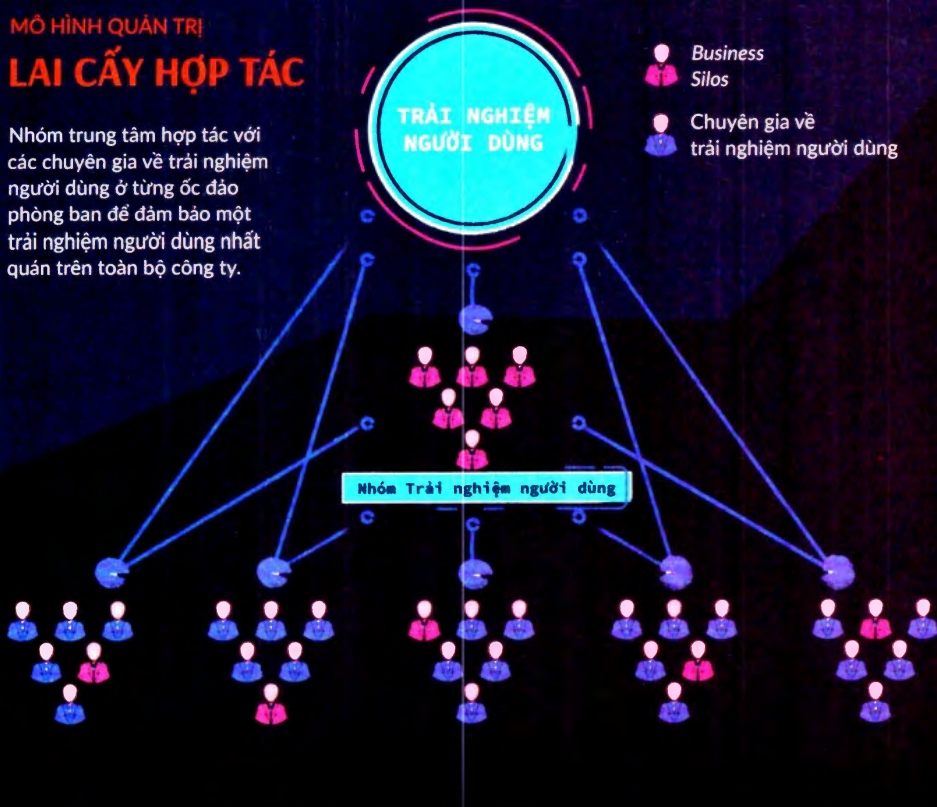
Điều mà tôi thấy thú vị nhất về hướng đi này của IBM là cách họ quản lý tất cả những *designer* mới đó. IBM đã nhận ra rằng, những *designer* này cần phải làm việc trong tất cả các phòng ban của công ty. Họ cũng biết rằng, để thực hiện công việc của mình, *designer* cần sự hỗ trợ từ những người am hiểu nguyên tắc thiết kế.

Với hiểu biết đó, họ đã thiết lập một cấu trúc quản lý ma trận. Các chuyên gia về trải nghiệm người dùng làm việc trong các đội nhóm khắp công ty và nộp báo cáo về bộ phận thiết kế trung tâm. Điều này đảm bảo rằng các *designer*

## MÔ HÌNH QUẢN TRỊ

# LAI CÂY HỢP TÁC

Nhóm trung tâm hợp tác với các chuyên gia về trải nghiệm người dùng ở từng ốc đảo phòng ban để đảm bảo một trải nghiệm người dùng nhất quán trên toàn bộ công ty.



làm việc với đồng nghiệp trong toàn công ty, đồng thời vẫn duy trì được văn hóa thiết kế thông qua mối liên hệ với quản lý trực tiếp của họ.

Phương pháp này khắc phục vấn đề lớn nhất của việc "cài cắm" các chuyên gia trải nghiệm người dùng trong một phòng ban. Nói cho cùng, cái họ truyền đạt là những sở thích bốc đồng của người quản lý trực tiếp

chứ không phải những gì tốt nhất cho người dùng. Nhưng khi bạn không phải báo cáo cho phòng ban mình trực thuộc, bạn sẽ tự do hơn để nói lên cái mà người dùng cần, chứ không phải cái mà sếp bạn muốn.

Phương pháp quản lý ma trận này đảm bảo rằng, mỗi phòng ban của công ty đều có một nhà lãnh đạo trải nghiệm người dùng. Nó cũng đảm bảo những

người đó nhận được hỗ trợ từ một nhóm trung tâm. Với kiểu cấu trúc này, bạn sẽ thấy tư duy lấy người dùng làm trung tâm thấm sâu vào tâm lý của cả công ty.

## KHÔNG NGỪNG TIẾN LÊN

Vị trí của công ty bạn trên hành trình này sẽ thay đổi. Có thể bạn vẫn ở trong “đêm trường trung cổ” của trải nghiệm người dùng, cũng có thể bạn đã hình thành được một nhóm trung tâm. Thậm chí, có thể bạn đã chuyển từ giai đoạn này sang giai đoạn kế tiếp.

Dù bạn ở đâu, chìa khóa thành công vẫn là không ngừng tiến về phía trước. Như tôi đã nói, đừng khuyến khích các quản lý nhảy cóc qua các giai đoạn. Nhưng đồng thời phải hướng họ đến mục tiêu cuối cùng là tích hợp trải nghiệm người dùng ở mọi cấp độ của doanh nghiệp. Bước tái cấu trúc để “cài cắm” các chuyên gia về trải nghiệm người dùng ở khắp công ty sẽ tạo ra sự khác biệt lớn. Nhưng sự thiếu tập trung vào trải nghiệm người dùng không chỉ là vấn đề về mặt cấu trúc. Nó còn là một vấn đề văn hóa.

Mỗi tổ chức đều có một tính cách nội tại. Không tổ chức nào giống tổ chức

nào, và thật khó để xác định văn hóa đó đến từ đâu. Thông thường, nó có thể ngăn cản việc áp dụng các nguyên tắc trải nghiệm người dùng. Không có nơi nào thể hiện rõ điều đó hơn là nỗi sợ thất bại của nó.

---

## ĐẬP TAN NỖI SỢ THẤT BẠI

Ăn sâu bám rễ trong văn hóa của nhiều tổ chức là nỗi sợ mắc sai lầm. Mọi người sợ rằng nếu làm hỏng chuyện, họ sẽ bị quản lý khiển trách hoặc thậm chí sa thải.

Điều này hoàn toàn dễ hiểu trong những tình huống mà cái giá phải trả cho sai lầm rất đắt. Khi tiền cược cao, việc nhấn mạnh chi phí của sai lầm là chuyện quan trọng phải làm. Bạn có nhớ ví dụ về hãng sản xuất xe hơi không? Một lỗi nhỏ trong thiết kế của chiếc xe cũng đủ để nhấn chìm cả công ty trong khủng hoảng. Không có gì ngạc nhiên khi nhiều công ty rất sợ rủi ro, còn nhân viên thì sợ làm hỏng việc.

Tuy nhiên, như chúng ta đã biết, kỹ thuật số có chi phí thất bại thấp. Nó dễ dàng thích nghi và học hỏi từ sai lầm. Trong thực tế, các dịch vụ kỹ thuật số được cải tiến qua những lần thất bại và thử nghiệm. Điều này có nghĩa là một nền văn hóa sợ thất bại có thể gây tổn hại cho công ty.

Việc xóa bỏ văn hóa sợ thất bại là một nhiệm vụ khó khăn. Ngay cả khi các cấp quản lý khuyến khích mọi người đừng sợ thất bại thì nhân viên vẫn thường xuyên tỏ ra nghi ngại. Tôi đã nghe nhiều nhân viên chia sẻ rằng, mặc dù ban lãnh đạo tuyên bố thất bại là chuyện nhỏ nhưng sự thực không hoàn toàn như vậy. Đơn giản là nỗi sợ này đã thâm căn cố đế trong văn hóa công ty, đến nỗi thật khó mà tin rằng mọi thứ sẽ thay đổi.

Các cấp quản lý cần phải làm gương. Họ cần nêu bật những thất bại của chính họ. Tim Chen, CEO của NerdWallet, đã dựng lên một bức tường thất bại trong văn phòng công ty. Trên bức tường này dán chỉ chít các tờ giấy ghi chú, nơi mọi người chia sẻ những thất bại của mình. Điều quan trọng là bản thân Tim là một người đóng góp thường xuyên cho bức tường đó. Một trong những tờ giấy của anh viết thế này:

**“Tôi đã cố gắng thuê một agency bên ngoài phụ trách PR, nghĩ ý tưởng và tất cả những việc khác. Chúng ta đã lên báo năm lần trong sáu tháng.”**

Chính cách thừa nhận trung thực về thất bại của các cấp quản lý sẽ thay đổi văn hóa công ty theo hướng mạnh dạn thử nghiệm hơn.

Một cách khác để xóa tan nỗi sợ thất bại là cười vào mặt nó. Tại cơ quan kỹ thuật số mà tôi đã điều hành trong 13 năm, chúng tôi có một giải thưởng là chú rối Muppet. Chúng tôi tặng món đồ chơi đáng yêu này cho bất cứ ai làm hỏng



Hãy cân nhắc việc dựng nên một bức tường thất bại, nơi các bạn cùng nhau công khai chia sẻ những thất bại của mình.

việc. Giải thưởng Muppet đã trở thành một trò đùa được yêu thích và mọi người chuyển nó từ bàn này sang bàn khác khi ai đó mắc lỗi. Bằng cách nói đùa về thất bại, thất bại sẽ không còn là “ông Kẹ” nữa và người ta sẽ ít sợ nó hơn. Tôi có vinh dự giành được giải thưởng Muppet của năm trong 6 năm liên tiếp!

Ngoài ra, trong các tổ chức còn tồn tại một định kiến vững chắc khác đối với thất bại. Chúng ta không tôn vinh thất bại đủ nhiều như cách tôn vinh các thử nghiệm. Thất bại là một tác dụng phụ không thể tránh khỏi của thử nghiệm, và nó cũng có giá trị riêng – thất bại cung cấp thêm thông tin: những thông tin giúp bạn cải tiến sản phẩm, dịch vụ.

Đây là một nguyên tắc cơ bản của nghiên cứu khoa học và đáng để nhắc nhở các đồng nghiệp về điều đó. Bạn không thể tìm ra một phương pháp điều trị mới cho bệnh Alzheimer's hoặc một hệ thống truyền động mang tính cách mạng ngay lần đầu tiên! Bạn phải thực hiện một loạt các thí nghiệm và học hỏi từ mỗi lần lặp lại đó. Đây chính xác là việc chúng ta nên làm khi xây dựng các dịch vụ kỹ thuật số. Càng thử nghiệm và thất bại, chúng ta càng học hỏi được nhiều hơn và cơ hội để làm đúng trong lần thử nghiệm tiếp theo càng cao hơn.

Tất nhiên, thất bại nào cũng có cái giá của nó, ngay cả trong lĩnh vực kỹ thuật số. Chúng ta không muốn phạm phải những sai lầm không cần thiết. Một khách hàng của tôi đã nghĩ ra một cụm từ xuất sắc mà tôi hay sử dụng như câu thần chú cho mọi vấn đề:

## **“Chỉ được phạm những sai lầm mới.”**

Việc giúp mọi người làm quen với lối tư duy này sẽ tạo nên một nền văn hóa chín muồi để cải thiện trải nghiệm người dùng.

Tuy nhiên, để văn hóa thử nghiệm phát triển, các cấp quản lý cần thay đổi cách công ty tài trợ cho thiết kế trải nghiệm người dùng.

---

## **GHI NHẬN UX LÀ CHI PHÍ HOẠT ĐỘNG**

Trong kinh doanh có hai chi phí cơ bản: chi tiêu vốn và chi phí hoạt động.

Chi tiêu vốn là số tiền mà một công ty bỏ ra để mua tài sản cố định, như một tòa nhà hoặc trang thiết bị. Chi phí hoạt động là số tiền chi tiêu cho hoạt động kinh doanh đang diễn ra. Chi phí này thường liên quan đến các khoản như tiền lương hoặc tiền thuê mặt bằng.

Có một thực tế đang xảy ra quá thường xuyên, đó là ban giám đốc hay xem các dịch vụ kỹ thuật số hỗ trợ trải nghiệm của người dùng là chi phí vốn. Thay vì vậy, họ nên ghi nhận nó như một chi phí hoạt động mới phải. Trong mắt ban giám đốc và bộ phận tài chính, bạn đang mua một *website*, hệ thống quản lý nội dung hoặc một tài sản kỹ thuật số nào đấy khác.

Về bản chất, họ thấy kỹ thuật số giống như việc mua một tòa nhà. Bạn mua nó và sau đó chi một khoản nhỏ cho hoạt động bảo trì. Tuy nhiên, thực ra nó giống như chăm sóc một khu vườn hơn. Chính xác là bạn cần chi một khoản ban đầu, nhưng bạn cũng phải thường xuyên đầu tư những khoản đáng kể vào khu vườn đó để nó đơm hoa kết trái. Gieo trồng chỉ là bước khởi đầu.

Ý tưởng cho rằng kỹ thuật số là một khoản chi tiêu vốn xuất phát từ cách chúng ta làm việc với các *website* trong quá khứ. Cứ vài năm, chúng ta thiết kế

lại *website* một lần, rồi mặc kệ nó cho đến lần tái thiết tiếp theo. Trước đây, cách làm này có thể hợp lý vì các *website* ít hơn tài liệu quảng cáo. Nhưng khi một *website* đã trở thành yếu tố quan trọng trong kinh doanh thì lối suy nghĩ này thất bại vì ba lý do:

- *Hoạt động định kỳ thiết kế lại rất lãng phí.*
- *Chúng ta chỉ hiểu nhu cầu của người dùng sau khi dịch vụ kỹ thuật số được ra mắt.*
- *Chúng ta lãng phí tiền bạc và thời gian vào việc xây dựng những tính năng người dùng không muốn.*

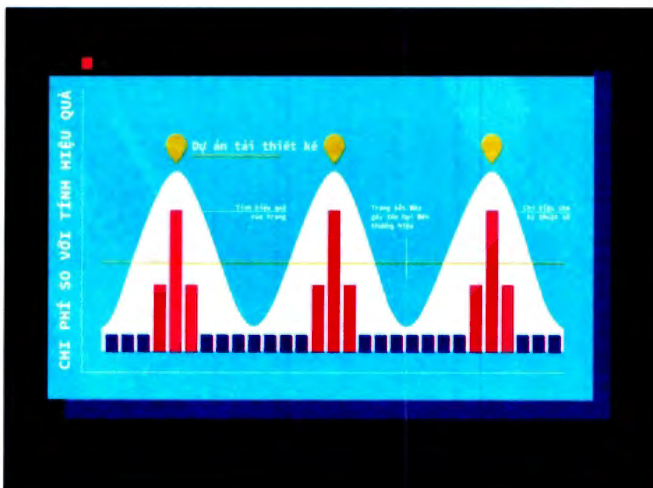
Bây giờ, hãy tìm hiểu kỹ hơn về từng lý do:

## **1. Hoạt động định kỳ thiết kế lại rất lãng phí**

Việc thiết kế lại theo lối truyền thống rất lãng phí. Cứ sau vài năm, một công ty quyết định khởi chạy lại *website* của mình. Họ khởi chạy *website*, sau đó bỏ bê nó, thi thoảng chỉ cập nhật vài nội dung lặt vặt. Qua thời gian, thiết kế trở nên lạc hậu, công nghệ không phù hợp với mục đích và nội dung không chính xác.

Cuối cùng, *website* trở thành một nỗi xấu hổ và công ty không muốn

giới thiệu nó với ai nữa. Quản lý bắt đầu can thiệp và ra lệnh thiết kế lại. Nhưng lúc này thì đã quá muộn. Trong phần lớn cuộc đời mình, *website* không phù hợp cho với mục đích mà nó được tạo ra để phụng sự.



Chu trình vài năm thiết kế lại một lần có nghĩa là *website* của bạn không hiệu quả trong phần lớn thời gian nó tồn tại.

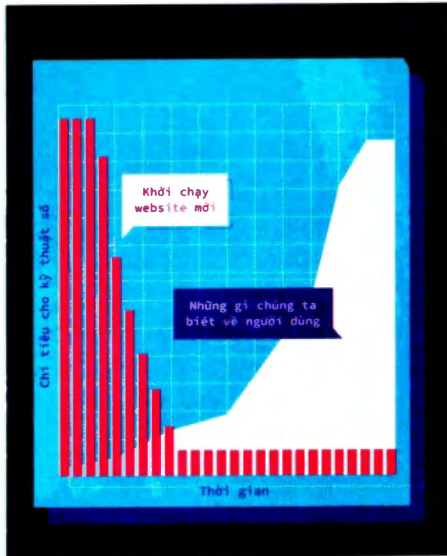
Khi mà cuối cùng *website* cũng được thiết kế lại, chúng ta bèn thay tất cả mọi thứ. Chúng ta làm vậy, bất chấp một số yếu tố của nó vẫn xài được. Nó giống như việc mua một ngôi nhà mà không dọn dẹp, đến khi nó quá bẩn, chúng ta mua một ngôi nhà mới! Mặc dù tôi thừa nhận là nếu có tiền, tôi cũng thích như vậy – tôi ghét việc nhà.

## 2. Chúng ta chỉ hiểu người dùng cần gì sau khi khởi chạy dịch vụ (*post launch*)



Nhưng sự lãng phí chưa dừng lại ở đó. Chúng ta đưa những tính năng không cần đến vào *website* của chúng mình. Điều này là do chúng ta chỉ thực sự hiểu được người dùng muốn gì sau khi đã khởi chạy *website*.

Chúng ta có nghiên cứu bao nhiêu cũng không thể sánh được với việc trực tiếp quan sát cách người dùng đích thực tương tác với một *website* đích thực. Điều đó có nghĩa là, chỉ đến khi đã khởi chạy *website*, chúng ta mới biết những chi tiết mình đưa vào có đúng hay không. Thật không may, đây cũng chính là lúc nguồn tiền cạn kiệt nếu bạn giám



Chỉ đến khi nguồn tiền cạn kiệt, chúng ta mới thực sự bắt đầu hiểu được nhu cầu của người dùng.

đốc xem kỹ thuật số là một khoản chi phí vốn. *Website* đi vào hoạt động và mọi người bắt đầu bỏ đi.

### 3. Chúng ta lãng phí thời gian và tiền bạc vào việc xây dựng những tính năng người dùng không muốn

Chúng ta biết rằng chúng ta không hiểu được nhu cầu của người dùng cho đến khi *website* được khởi chạy. Đó là lý do tại sao chúng ta cần tạo ra một sản phẩm khả thi tối thiểu. Chúng ta để người dùng định hình những dịch vụ kỹ thuật số mà chúng ta cung cấp bằng cách khởi chạy một dịch vụ cơ bản, rồi sau đó hành động dựa trên phản hồi.

Nhưng khi bạn giám đốc xem kỹ thuật số là một khoản chi tiêu vốn thì điều này là không thể. Chi tiêu vốn biến dịch vụ kỹ thuật số của chúng ta thành một dự án, thay vì một khoản đầu tư thường trực. Các dự án cần ngân sách cố định, điều đó đồng nghĩa với các thông số kỹ thuật cố định, tức là những dự đoán tốt nhất về mong muốn của người dùng. Trong trường hợp tệ nhất, chúng sẽ là một danh sách những thứ mà công ty muốn xây dựng. Điều này có nghĩa là các công ty thiết kế dịch vụ kỹ thuật số của họ quá mức cần thiết. Họ thường xuyên bổ sung những tính năng mà họ tin rằng có thể họ sẽ muốn có trong



tương lai, hoặc những tính năng mà họ phỏng đoán rằng có thể người dùng thấy hữu ích. Tất cả chỉ là phỏng đoán.

Thay vì vậy, các công ty nên xây dựng cốt lõi của một dịch vụ kỹ thuật số. Sau đó, họ nên phát triển nó dựa trên phản hồi của người dùng và những thay đổi trong yêu cầu của công ty. Cách này sẽ đạt hiệu quả cao hơn với chi phí thấp hơn nhiều.

Chúng ta đã thảo luận về vấn đề này trong phần trước của cuốn sách. Nhưng nếu bạn giám đốc vẫn tiếp tục xem các dịch vụ kỹ thuật số là một khoản chi tiêu vốn thì điều đó sẽ không xảy ra. Để công ty của bạn lấy người dùng làm trung tâm, nó cần phải chuyển sang một mô hình đầu tư liên tục vào trải nghiệm người dùng. Chu kỳ tái thiết kế – bùng nổ rồi lụi tàn cần phải chấm dứt.

Nếu trải nghiệm người dùng nhận được nguồn tài trợ thường xuyên cần thiết, nó sẽ mở ra cơ hội để công ty làm được nhiều hơn là chỉ xây dựng và duy trì các dịch vụ kỹ thuật số. Công ty có thể bắt đầu giải quyết các vấn đề chính sách vốn dĩ đang làm suy yếu trải nghiệm người dùng.

## CẬP NHẬT CÁC CHÍNH SÁCH VÀ THỦ TỤC

Ở chương 3, chúng ta đã tổng hợp một bộ nguyên tắc để dựa vào đó xây dựng văn hóa trải nghiệm người dùng. Để giúp bạn bắt đầu, tôi đã cung cấp một danh sách mẫu các nguyên tắc mà bạn có thể sử dụng. Một trong những nguyên tắc đó được diễn giải như sau:

*Trong quá trình nỗ lực không ngừng để đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng, chúng ta sẽ gặp phải những trở ngại về mặt tổ chức, từ chính sách CNTT và hướng dẫn thương hiệu đến các vấn đề tuân thủ và chính sách tài chính. Thay vì chấp nhận những ràng buộc này, chúng ta cần đặt câu hỏi cho chúng. Một sự ràng buộc có ý nghĩa trong quá khứ không có nghĩa là bây giờ nó cũng như vậy. Công ty cần đặt câu hỏi rằng, liệu những ràng buộc đó có xứng đáng với cái giá mà trải nghiệm người dùng phải trả hay không.*

Lúc đó, tôi không đi sâu giải thích lý do tại sao mình đưa nó vào danh sách này. Nhưng các chính sách và thủ tục có ảnh

hưởng rất lớn đến tương lai của văn hóa trải nghiệm người dùng, đến chuyện nó sẽ phát triển mạnh hay tàn lụi.

Nếu doanh nghiệp của bạn mới chuẩn bị áp dụng kỹ thuật số, các chính sách của nó sẽ không tương thích với những nhu cầu của người tiêu dùng đã được kết nối. Kết quả dẫn đến việc chúng sẽ cản trở nhiều hơn là hỗ trợ, do chính sách có thể là một yếu tố gây nguy hiểm.

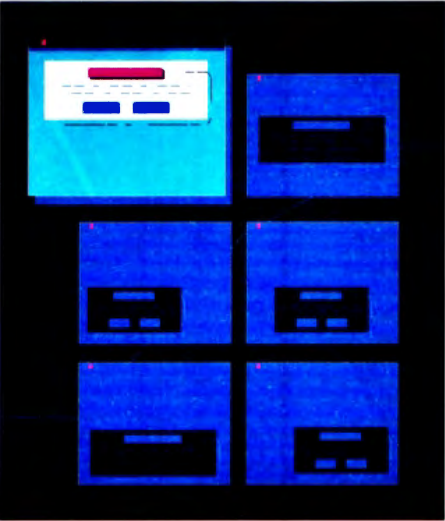
## VẤN ĐỀ VỚI CHÍNH SÁCH

Các công ty có chính sách về mọi vấn đề, từ việc thuê nhà thầu đến phần mềm nào bạn có thể cài đặt. Họ cũng có chính sách xung quanh việc tuân thủ và truyền thông, mua sắm và định giá.

Vấn đề với chính sách là chúng ta có xu hướng chấp nhận nó một cách mù quáng. Chúng ta cảm thấy nó bất di bất dịch. Điều này đặc biệt đúng khi những chính sách đó đến từ bên ngoài doanh nghiệp. Một số khách hàng của tôi trong lĩnh vực tài chính bị quản lý rất chặt chẽ. Tất cả các công ty đều có nghĩa vụ pháp lý xung quanh những vấn đề như bảo vệ dữ liệu hoặc quyền riêng tư. Những loại chính sách mà chúng ta thấy có lời lẽ đanh thép, chắc như đinh đóng cột. Tuy nhiên, chúng không rõ ràng trắng, đen như bạn có thể vẫn tưởng đầu.

Các chính sách và quy định hầu như luôn luôn có nhiều cách diễn giải. Lấy ví dụ như pháp luật châu Âu về việc sử dụng *cookie*. Nó quy định rằng, bạn cần thông báo cho người dùng nếu *website* của bạn sử dụng *cookie* để theo dõi họ.

Nhìn bề ngoài, điều này có vẻ khá rõ ràng rành rẽ. Nhưng có đúng là vậy không? Thông báo cho người dùng nghĩa là gì? Người dùng có phải nói rằng họ đồng ý không, hay bạn chỉ đưa ra lời cảnh báo là đủ? Thông báo này phải được thể hiện ở mức độ ưu tiên như thế nào? Luật không nói rõ. Điều này có nghĩa là mỗi công ty phải tự quyết định cách diễn giải luật lệ.



Có nhiều cách để đáp ứng các yêu cầu của luật pháp châu Âu. Ai là người phán quyết cách nào đúng?

Nếu bạn làm việc trong một công ty lớn, có thể bạn sẽ có một phòng tuân thủ với nhiệm vụ đảm bảo rằng công ty tuân thủ các chính sách và thủ tục. Trong các công ty nhỏ hơn, nhiệm vụ này có xu hướng thuộc về các nhà quản lý của các phòng ban khắp công ty. Trong cả hai trường hợp, những người này đều đang diễn giải chính sách. Họ phải quyết định cách công ty sẽ tuân thủ chúng, cả đối nội lẫn đối ngoại.

Nhu cầu cần diễn giải các vấn đề chính sách có nghĩa là chúng ta không cần phải chấp nhận chúng một cách mù quáng, ngay cả khi chúng là một nghĩa vụ pháp lý. Cần phải có một cuộc thảo luận xung quanh cách diễn giải chúng, một cuộc thảo luận có thể đề cập đến cả nhu cầu của người dùng. Đây lại là một lý do nữa để giải thích tại sao chúng ta cần bắt đầu phá bỏ các “ốc đảo” phòng ban. Chúng ta phải bắt đầu làm việc với các đồng nghiệp trên toàn công ty, bao gồm cả bộ phận tuân thủ.

Các chính sách có thể rất nguy hiểm khi được áp dụng bừa bãi hoặc để bị lỗi thời. Nhưng không phải mọi chính sách đều tệ. Trên thực tế, chúng ta có thể sử dụng các chính sách để giúp định hình một nền văn hóa chú trọng hơn đến việc lấy người dùng làm trung tâm.

## TIỀM NĂNG CỦA CHÍNH SÁCH

Chúng ta có thể tận dụng thực tế là mọi người có xu hướng chấp nhận các chính sách vô điều kiện. Nếu chúng ta có thể đưa thực hành trải nghiệm người dùng tốt nhất vào chính sách của công ty, nó có nhiều khả năng trụ vững hơn. Lý do là vì dù tốt hay xấu thì chính sách cũng định hình nền văn hóa.

Việc xây dựng được chính sách về trải nghiệm người dùng có rất nhiều ý nghĩa. Không chỉ giúp định hình văn hóa công ty, nó còn thiết lập các quy trình hoạt động tiêu chuẩn.

Bạn đang lãng phí bao nhiêu thời gian để giải quyết những tranh cãi giống nhau hết lần này đến lần khác? Tranh cãi về thứ tự ưu tiên công việc, công tác duy trì nội dung, hoặc nội dung nào được xuất hiện trên trang chủ. Chúng ta lãng phí quá nhiều thời gian để lập đi lập lại những công việc cũ rích. Nếu bạn đưa ra được chính sách để giải quyết những vấn đề này thì các bạn chỉ cần tranh cãi một lần mà thôi.

Bạn cũng sẽ thấy việc thiết lập một chính sách dễ hơn là tranh cãi nhiều trận lẻ tẻ. Nguyên nhân bởi vì chính sách là một cuộc tranh luận về cách thức tiếp cận

chiến lược, không phải về một cách ứng dụng cụ thể.

Hãy tưởng tượng bạn đến chỗ một đồng nghiệp và nói rằng bạn định xóa nội dung của họ khỏi *website*. Tôi cá là bạn sẽ phải cãi nhau một trận với anh ta. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn yêu cầu họ ủng hộ một chính sách quy định rằng, nội dung nào không thể thu hút một lượng truy cập nhất định sẽ được lưu trữ? Chuyện đó sẽ dễ dàng hơn. Kết quả có thể giống nhau, nhưng một chính sách mang tính trừu tượng. Bạn đang yêu cầu họ đồng ý với một nguyên tắc, chứ không nhắm đến mục tiêu cụ thể là nội dung của họ.

Đó là một ưu điểm của chính sách, nó không mang tính cá nhân. Khi bạn nói với ai đó bạn sẽ xóa nội dung của họ, họ sẽ cảm thấy bạn đang tấn công cá nhân họ lẫn nội dung họ tạo ra. Nếu bạn từ chối khi họ yêu cầu để một liên kết trên trang chủ, một cuộc đối đầu sẽ nổ ra. Nhưng một chính sách thì không nhằm vào cá nhân nào cả. Bạn áp dụng nó cho tất cả. Bạn không phải là người từ chối hay xóa bỏ nội dung.

Bạn chỉ đang thực hiện một chính sách đã được đồng thuận, áp dụng công bằng cho mọi người mà không thiên vị.

Chính sách là một cách tuyệt vời để tránh các vấn đề chính trị và tình trạng ra quyết định dựa trên cái tôi cá nhân. Nó cũng là một cách tuyệt vời để đặt người dùng lên hàng đầu mà không bị cuốn vào những cuộc tranh cãi không hồi kết. Vậy bạn nên cân nhắc những chính sách nào?

## NHỮNG VÍ DỤ VỀ CHÍNH SÁCH

Khi bạn quyết định các chính sách, hãy bắt đầu bằng cách xem xét những lĩnh vực mà mình quan tâm nhiều hơn cả: những điểm mà mọi người không hiểu về thực hành trải nghiệm người dùng tốt nhất, hoặc các vấn đề tồn tại quanh văn hóa hiện tại. Đây thường là những ứng cử viên tốt để thiết lập một chính sách.

Những chính sách bạn triển khai trong công ty sẽ phụ thuộc vào văn hóa mà nó đang có. Dưới đây là bốn chính sách mà tôi thường đề xuất.

## THAY TRANG CHỦ

Trong nhiều tổ chức, chuyện nội dung của ai được lên trang chủ luôn là một chủ đề nóng. Không ai quan tâm đến một thực tế là hầu hết người dùng

không đến qua trang chủ. Kết quả là một trang chủ quá lộn xộn với quá nhiều nội dung chen nhau tranh giành sự chú ý, đến nỗi người dùng không thể tìm ra bất cứ cái gì đọc được.

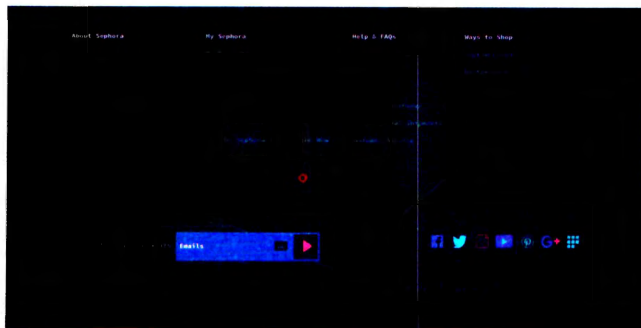
Việc áp dụng chính sách là một cách để giảm thiểu tình trạng này. Hãy giới hạn số lượng vị trí dành cho nội dung trên trang chủ và xây dựng chính sách để quyết định nội dung nào xuất hiện trong những vị trí này.

Ví dụ, nếu ai đó muốn đưa nội dung của họ lên trang chủ, chính sách có thể quy định rằng họ cần phải giành được quyền đó. Bạn làm điều này bằng cách trước hết, hãy cho nó hiển thị ở phần *footer*. Điều này có nghĩa là nội dung sẽ xuất hiện trên mọi trang của *website*, mặc dù ở vị trí ít nổi bật hơn. Nếu nó có lưu lượng truy cập cao hơn một yếu tố đang nằm trên trang chủ, nó sẽ được quyền thay thế vị trí của yếu tố đó.

Chính sách này giúp bạn không phải từ chối bất kỳ yêu cầu nào đối với việc hiển thị nội dung trên trang chủ. Bạn chỉ cần áp dụng chính sách. Và tổng thể chính sách này ủng hộ những nội dung mà người dùng muốn, thực thi văn hóa trải nghiệm người dùng.

## CÔNG TÁC QUẢN LÝ NỘI DUNG

Công tác quản lý nội dung là một lĩnh vực khác rất cần chính sách chặt chẽ. Như Kristina Halvorson chỉ ra trong cuốn sách về chiến lược nội dung của mình, các *website* đã trở nên đầy ắp những nội dung dư thừa, lỗi thời và tầm thường. Điều này khiến người dùng khó mà tìm thấy nội dung họ quan tâm. Tuy nhiên, mọi người không quản lý nội dung họ đưa lên mạng. Họ không xóa nó đi khi người dùng không cần nó nữa.



Footer có thể được dùng để kiểm tra hiệu suất của nội dung trước khi đẩy nó lên trang chủ.

Để loại bỏ vấn đề này, hãy tạo ra một chính sách xung quanh việc lưu trữ nội dung. Có thể bạn sẽ lưu trữ nội dung nếu nó không đạt đến một ngưỡng lưu lượng nhất định; hoặc bạn có thể lưu trữ nó nếu người tạo nội dung không xem lại nó trong một khoảng thời gian được quy định trước. Dù bạn quyết định thế nào thì cũng nên đặt ra một tiêu chí để kích hoạt việc áp dụng chính sách đó.

Nội dung chính sách cụ thể ở mỗi tổ chức sẽ khác nhau. Bạn có thể điều chỉnh chính sách của mình tùy thuộc vào loại phản ứng mà bạn nhận được. Một số người có thể lập luận rằng, mặc dù nội dung của họ có lưu lượng truy cập thấp nhưng nó quan trọng đối với một nhóm người xem trọng yếu. Khi đó, chính sách của bạn có thể quy định rằng nội dung đó sẽ không bị xóa hoàn toàn, nhưng bị xóa khỏi thanh điều hướng và tìm kiếm. Việc này vẫn sẽ cho phép mọi người tìm thấy nội dung đó từ các công cụ tìm kiếm, còn chủ sở hữu của nội dung thì vẫn có thể dẫn địa chỉ *website*.

Cách bạn xây dựng cấu trúc của chính sách hoàn toàn tùy thuộc ở chính bạn. Trọng tâm vấn đề là nó sẽ tinh giản cái mới lộn xộn, hỗn độn mà người dùng phải mò mẫm vượt qua để tìm kiếm nội dung họ quan tâm.

Bằng cách thiết lập một chính sách lưu trữ nội dung, bạn sẽ tránh được những cuộc tranh cãi bất tận mỗi khi muốn xóa một nội dung nào đó.

## CHÍNH SÁCH ƯU TIÊN

Lĩnh vực quan trọng nhất cần phải thiết lập chính sách là cách bạn sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các dịch vụ kỹ thuật số mà bạn phụ trách. Chắc chắn là trong công ty luôn có rất nhiều đồng nghiệp đề xuất với bạn rất nhiều dịch vụ cần xây dựng. Thường thì thứ tự thực hiện những dự án này xếp theo hai yếu tố: ai to mồm nhất và ai chức cao nhất.

Tất nhiên, điều này không giúp ích được gì cho việc xây dựng văn hóa lấy người dùng làm trung tâm, vì nhu cầu của người dùng không được coi trọng trong quá trình ra quyết định. Một chính sách có thể sửa chữa sự không nhất quán này bằng cách đưa nhu cầu của người dùng vào quy trình thiết lập thứ tự ưu tiên.

Tôi đề xuất bạn nên sử dụng thang điểm, số điểm này sẽ quyết định thứ bậc ưu tiên của một hạng mục trên danh sách nhiệm vụ của bạn. Điểm càng cao, thứ bậc càng cao và tốc độ hoàn thành càng nhanh.

Khi có nhiệm vụ mới, bạn nên cho điểm và xếp nó vào vị trí thích hợp trong danh sách đợi. Có nghĩa là một công việc điểm thấp có thể không bao giờ đứng đầu danh sách vì nhiệm vụ mới liên tục xuất hiện với số điểm cao hơn. Phương pháp này mang lại lợi thế là bạn không bao giờ phải nói “không” với một ý tưởng nào đó. Bạn chỉ cần cho nó một số điểm thấp và nó sẽ không bao giờ vươn đến vị trí đầu tiên trên danh sách ưu tiên.

Tất nhiên, bạn không thể cứ thế cho điểm – bạn cần những tiêu chí đã được đồng thuận để chấm điểm nhiệm vụ. Vì chúng ta đang cố gắng xây dựng văn hóa lấy người dùng làm trung tâm nên hãy đảm bảo nhu cầu của người dùng là tiêu chí chính. Ví dụ, những dự án đáp ứng nhu cầu có thứ tự ưu tiên cao của một nhóm đối tượng quan trọng sẽ đạt điểm cao. Những công việc xử lý các tình huống cực đoan thì điểm sẽ không cao bằng.

Nhu cầu của người dùng không nhất thiết phải là tiêu chí duy nhất. Bạn cũng có thể chấm điểm dựa trên mục tiêu kinh doanh hoặc tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư.

Một chính sách như thế sẽ thay đổi cách công ty bạn hoạt động. Nó sẽ khiến các đồng nghiệp tập trung vào nhu cầu của

người dùng và đảm bảo tính bình đẳng trong toàn thể công ty. Nó cũng sẽ cho phép bạn đưa ra ý tưởng cho các dự án, nhờ đó bạn không bị buộc phải xây dựng ý tưởng của những người khác nữa. Vì chính sách không biết thiên vị nên sẽ ít có khả năng bạn bị chỉ trích vì ủng hộ ý tưởng của chính mình.

## **TƯƠNG TÁC VỚI NGƯỜI DÙNG**

Cuối cùng, tôi muốn giải quyết một trong những thách thức lớn nhất của việc xây dựng văn hóa trải nghiệm người dùng. Làm thế nào để bạn thuyết phục được đồng nghiệp dành thời gian với người dùng?

Không còn nghi ngờ gì nữa, cách tốt nhất để xây dựng văn hóa trải nghiệm người dùng là đảm bảo rằng đồng nghiệp dành thời gian với người dùng. Có một sự thật đáng buồn là hầu hết thành viên trong các công ty không liên hệ nhiều với khách hàng. Cấp bậc càng cao thì thực tế này càng đặc biệt đúng. Nếu quản lý cấp cao không dành thời gian với người dùng thì làm cách nào bạn xây dựng được văn hóa trải nghiệm người dùng?

Tất nhiên, khi bạn làm theo những lời khuyên trong cuốn sách này, đồng

nghiệp của bạn sẽ nhiệt tình hơn với ý tưởng đó. Nhưng rồi nó sẽ dễ dàng bị gạt khỏi lịch làm việc của họ. Người ta có thể tiếp xúc với khách hàng một hay hai lần, nhưng khi *deadline* ập đến, họ sẽ dẹp ngay.

Một cách để ngăn chặn thực trạng trên là thiết lập chính sách xung quanh công tác nghiên cứu người dùng. Như tôi đã nói, Dịch vụ Kỹ thuật số của Chính phủ Anh có một chính sách tuyệt vời để giải quyết vấn đề này. Nó quy định rằng, nếu một cơ quan không dành thời gian với một người dùng trong vòng sáu tuần gần nhất, họ sẽ mất tư cách là bên liên quan trong bất kỳ dịch vụ kỹ thuật số nào. Nói cách khác, họ không được có ý kiến gì đối với bất kỳ dự án nào lấy người dùng làm trung tâm nếu họ không thường xuyên dành thời gian với người dùng.

Ngay lúc này, có vẻ loại chính sách này vẫn nằm ngoài tầm với của bạn. Nhưng khi nhận thức về trải nghiệm người dùng cao hơn, tình hình có thể thay đổi và bạn có thể xây dựng một số chính sách nào đó. Bạn sẽ thấy có hai loại chính sách mà bạn muốn đưa ra: chính sách làm việc và chính sách tổ chức. Chính sách làm việc là thứ bạn có thể thiết lập ngay bây giờ.

## CHÍNH SÁCH LÀM VIỆC

Chính sách làm việc ảnh hưởng đến cách nhóm trải nghiệm người dùng của bạn hoạt động. Ví dụ, có thể chính sách quy định nhóm bạn không nhận nhiệm vụ mới nếu không có mô tả chi tiết công việc bằng văn bản. Một chính sách khác có thể yêu cầu mọi nhiệm vụ cần phải được thông qua bởi một thành viên trong ban giám đốc rồi mới bắt đầu triển khai.

Ưu điểm của chính sách làm việc là nó ít khi cần sự chấp thuận từ bên ngoài nhóm. Bạn chỉ đang định hình cách bạn làm việc của mình và thông báo cho người khác dưới dạng một chính sách. Do đó, bạn có thể bắt đầu soạn thảo chính sách làm việc ngay hôm nay.

Thật không may, vì những chính sách này chỉ do nhóm của bạn quyết định nên chúng không có đủ sức nặng. Tuy nhiên, việc bạn có chính sách làm việc sẽ cho đồng nghiệp biết rằng bạn không gạt họ sang một bên. Khi ban giám đốc bắt đầu đánh giá cao tầm quan trọng của trải nghiệm người dùng, hãy khuyến khích họ áp dụng chính sách này cho toàn công ty.



## CHÍNH SÁCH CÔNG TY

Một chính sách công ty sẽ áp dụng cho toàn bộ tổ chức. Các ví dụ điển hình của chính sách công ty bao gồm:

- *Chính sách truyền thông xã hội*
- *Chính sách về quyền tiếp cận*
- *Hướng dẫn phong cách nội dung*

Đây là những chính sách mà tất cả đồng nghiệp phải tuân thủ, vì vậy họ cần một quy trình phê duyệt chính thống hơn. Điều này đồng nghĩa với việc chính sách và việc triển khai chính sách phải được sự đồng ý từ các bên liên quan chủ chốt (như trưởng phòng). Mặc dù quá trình này không phải lúc nào cũng dễ dàng, nhưng nó dễ chịu hơn là phải tranh cãi từng trường hợp cụ thể.

Ưu điểm tuyệt vời của chính sách công ty là một khi đã được phê duyệt, nó sẽ có quyền lực thực sự, tức là nó dễ triển khai hơn các chính sách làm việc. Hơn nữa, mọi người thường thích sự nhất quán. Nếu họ đã chấp thuận một chính sách thì họ sẽ ít chất vấn nó trong tương lai.

Một hệ thống chính sách vững chắc sẽ bắt đầu tái định hình văn hóa của công ty bạn. Nhưng tiềm năng của

chúng có giới hạn, trừ khi bạn định nghĩa lại những chỉ số dùng để đo lường thành công.

---

## THIẾT LẬP CHỈ SỐ MỚI Ở MỌI CẤP ĐỘ

Tôi đã hợp tác với một công ty nọ được một thời gian, hướng dẫn họ trong suốt quá trình chuyển đổi kỹ thuật số. Một ngày kia, họ yêu cầu tôi thuyết trình trước toàn thể công ty.

Trong bài thuyết trình của mình, tôi tập trung vào cách thức giúp công ty ứng biến nhanh nhạy hơn. Tôi kể về lúc mình cố gắng khởi động một *blog* trong công ty đó. Phải mất nhiều tuần để nhóm CNTT thông qua nền tảng *blog* tôi lựa chọn, vì họ cần đánh giá các rủi ro bảo mật. Vấn đề tôi đang cố gắng làm rõ là công ty này không thích rủi ro đến mức điều đó cản trở hoạt động của họ.

Sau buổi nói chuyện, một người phụ nữ mặt đỏ bừng vì giận dữ (hãy gọi cô ấy

là Gill) lao về phía tôi. “Chính tôi chặn cái *blog* của anh và tôi có lý do chính đáng,” cô ấy nói. “Nếu một tổ chức khủng bố tấn công *website*, nó sẽ mang lại nhiều tai tiếng cho chúng tôi.”

Công ty này không hẳn là lớn. Hơn nữa, nhiều tổ chức lớn đã sử dụng nền tảng này. Vâng, nền tảng này có thể *hack* được, nhưng khả năng này sẽ không xảy ra. Tuy nhiên, trong mắt Gill, rủi ro đó vẫn không đáng để họ mạo hiểm.

Từ góc độ công ty, chuyện này thật vô nghĩa. Nhưng cho dù khó chịu đến thế nào thì tôi cũng không đổ lỗi cho Gill. Bạn thấy đấy, từ góc nhìn của cô ấy, công ty đang chịu rủi ro cao. Đó là bởi vì cô ấy cảm thấy rằng, hiệu quả công việc của mình được đánh giá dựa trên mức độ an toàn của các nền tảng.

Nếu công ty không khởi động một *blog* thì lỗi không phải của cô ấy. Nhưng nếu về sau, *blog* đó bị *hack*, chắc chắn cô ấy sẽ mất việc.

Vấn đề là, chỉ số cốt lõi của Gill là tính bảo mật. Cô ấy được đánh giá dựa trên mức độ an toàn mà cô đảm bảo cho công ty, và đó là tất cả. Chuyện này thường xuyên xảy ra. Khi cấp quản lý đánh giá nhân viên dựa trên một tiêu chí, thì tiêu chí đó sẽ khiến họ lo lắng hơn cả.

Đây là lý do tại sao phải làm rõ với nhân viên rằng trách nhiệm của họ là cung cấp trải nghiệm người dùng tuyệt vời. Yếu tố này phải là chỉ số chính nếu bạn muốn xây dựng văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm. Nếu không, mọi người sẽ chăm chăm hoàn thành nhiệm vụ và bảo vệ công việc của chính họ. Vấn đề này không chỉ xảy ra với từng cá nhân. Tôi thường xuyên bắt gặp tình trạng đó ở cấp phòng ban. Đội ngũ quản lý cấp cao đặt ra mục tiêu cho các phòng ban và quản lý cấp trung phải hoàn thành chúng. Vì vậy, không có gì đáng ngạc nhiên khi các quản lý tập trung thực hiện các mục tiêu này, bất chấp hậu quả xảy ra với tất cả những chuyện khác.

Tôi đã làm việc với một phòng *marketing*, ở đó hiệu quả làm việc của bộ phận được đánh giá dựa trên số lượng khách hàng tiềm năng họ thu hút được. Họ đã hủy hoại trải nghiệm người dùng bằng việc tìm mọi cách để lấy được địa chỉ *email* của khách truy cập.

Nhưng họ không chỉ phá hỏng trải nghiệm người dùng. Họ còn nhấn chìm phòng bán hàng bằng những đầu mối khách hàng kém chất lượng rồi bắt đồng nghiệp phải chạy theo. Bằng việc đánh giá hiệu quả của bộ phận *marketing* dựa trên một chỉ số duy nhất, ban giám đốc đã gây ra sự hỗn loạn trong công ty.

Đó là vấn đề với các chỉ số và tiêu chí đánh giá. Nếu bạn sử dụng một tiêu chí để đánh giá một phòng ban hay một cá nhân, họ sẽ tập trung vào duy nhất tiêu chí đó và sẵn sàng đánh đổi bằng bất cứ giá nào.

Các cấp quản lý phải cẩn thận nếu định đưa ra tiêu chí đánh giá phòng ban hoặc cá nhân. Họ phải tránh tập trung vào một chỉ số duy nhất và thay vào đó, cần áp dụng một vài chỉ số cân bằng lẫn nhau. Cụ thể, họ phải đảm bảo rằng trong bộ chỉ số đánh giá này có chỉ số về trải nghiệm người dùng.

Một ví dụ là điểm Net Promoter Score thuần mà tôi đã đề cập trong chương 1. Đây là một chỉ số đơn giản, áp dụng được cho cả công ty hoặc cho từng phòng ban, yêu cầu mọi người phải tập trung vào sự hài lòng của khách hàng.

Các dịch vụ kỹ thuật số cũng cần đáp ứng được một vài chỉ số, mặc dù việc này không nên là trách nhiệm của nhóm kỹ thuật số mà phải là trách nhiệm của tất cả các bên liên quan ở tất cả các phòng ban. Điều đó sẽ đảm bảo rằng, tất cả mọi người đều tập trung vào mục tiêu đưa dự án đến thành công.

Việc lựa chọn chỉ số đánh giá sẽ phụ thuộc vào dịch vụ được cung cấp.

Một chỉ số hợp lý mà tôi hay sử dụng là thời gian để hoàn thành một tác vụ. Như tôi đã nói trước đây, tiết kiệm thời gian của người dùng là điều tốt nhất bạn có thể làm để cải thiện trải nghiệm người dùng. Rất hợp lý nếu bạn tập trung vào chỉ số này khi xây dựng các dịch vụ kỹ thuật số.

Dù các cấp quản lý chọn chỉ số gì thì điều quan trọng vẫn là không để nó ám ảnh mọi người. Bất kỳ chỉ số nào, dù hợp lý đến đâu, cũng có khả năng làm méo mó tư duy của cả công ty nếu chúng ta tập trung quá nhiều vào nó. Các chỉ số chính để đánh giá hiệu suất là một chỉ dẫn để đi đến thành công, không phải là mục tiêu đi kèm hệ quả nếu thất bại. Có mục tiêu là tốt, nhưng sẽ không thực sự tốt nếu chi phí thất bại quá cao.

Như chúng ta đã biết, nỗi sợ thất bại có thể là một trong những rào cản lớn nhất để xây dựng văn hóa trải nghiệm người dùng. Văn hóa trải nghiệm người dùng là nơi để tinh thần thử nghiệm bùng nổ. Nhưng trong văn hóa đó còn nên bao gồm những gì nữa? Một công ty lấy người dùng làm trung tâm trông sẽ như thế nào? Vì chúng ta đã dần đi đến hồi kết nên tôi muốn giúp bạn hình dung một bức tranh toàn cảnh về những gì mà công ty bạn nên nhắm tới trong dài hạn.



## CHƯƠNG 9

# TẦM NHÌN CỦA MỘT CÔNG TY TẬP TRUNG VÀO UX

Tôi sẽ thành thật. Con đường của bạn còn rất dài. Thay đổi văn hóa của cả một tổ chức là công việc lớn lao. Sẽ mất nhiều năm và có thể bạn sẽ không nhìn thấy đích đến cuối cùng. Nhưng đó là một hành trình đáng để dẫn thân.

Nó không chỉ giúp ích cho công ty. Nó còn giúp ích cho cả bạn. Nó sẽ phát triển những kỹ năng bạn có và tăng khả năng chinh phục các nhà tuyển dụng của bạn. Nó sẽ nâng cao uy tín của bạn trong công ty. Hơn hết, nó sẽ tạo ra một sự khác biệt rõ nét ngay ở đây và ngay lúc này. Mặc dù một số điều tôi đã viết sẽ cần nhiều năm để đạt được, nhưng ngay hôm nay, bạn có thể áp dụng phần lớn những gì tôi trình bày trong cuốn sách, những việc sẽ ngay lập tức tạo ra sự khác biệt.

Bạn có thể bắt đầu tìm kiếm các đồng minh ngay hôm nay. Bạn có thể soạn thảo tầm nhìn và các nguyên tắc thiết kế ngay hôm nay. Bạn có thể bắt đầu quảng bá những lợi ích của thiết kế lấy người dùng làm trung tâm và nâng cao tầm quan trọng của người dùng. Bạn không cần phải chờ đến lúc nào khác mới có thể làm những việc này, và chúng sẽ tạo ra sự khác biệt ngay lập tức. Thậm chí, bạn có thể đặt ra chính sách làm việc của riêng mình và tiến hành một dự án chứng minh khái niệm sơ khai.

Tôi khuyến khích bạn luôn hướng đến vạch đích, hướng đến tầm nhìn xây dựng một công ty lấy người dùng làm trung tâm. Điều này sẽ đảm bảo bạn luôn đi đúng hướng. Nhưng hơn thế nữa, nó sẽ nhắc nhở bạn về những điều bạn đang chiến đấu để đạt được. Nó sẽ nhắc nhở bạn rằng luôn có một cách tốt hơn.

Ngày nay, một thế hệ mới các công ty lấy người dùng làm trung tâm đang từng bước xoay chuyển các lĩnh vực mà họ tham gia; những công ty bắt đầu bằng cách giải quyết nhu cầu của người dùng, không phải bằng việc bán sản phẩm. Hãy tưởng tượng sẽ thế nào khi làm việc ở một nơi dành thời gian để tìm hiểu xem khách hàng đang khó chịu ở những điểm tiếp xúc nào với doanh nghiệp, ghi nhận những điểm đó và thiết kế sản phẩm nhằm giải quyết chúng. Hãy tưởng tượng xem, việc bán một sản phẩm mọi người cần sẽ dễ dàng hơn biết bao!

Nhưng các công ty cung cấp trải nghiệm người dùng tuyệt vời không dừng lại ở đó. Họ luôn gắn kết với khách hàng của mình. Họ học hỏi từ khách hàng để công ty có thể cải thiện, họ tạo động lực cho khách hàng để biến khách hàng trở thành những nhân tố ủng hộ tích cực nhất của thương hiệu.

Một ngày nào đó, bạn sẽ làm việc trong một công ty không cần phải rót tiền vào các hoạt động *marketing* truyền thống: khách hàng sẽ quảng bá sản phẩm cho bạn. Một công ty nơi bạn không còn phải đi xử lý khủng hoảng PR, thay vào đó, bạn sẽ xem thấy khách hàng tự hình thành nên các cộng đồng xung quanh thương hiệu của bạn. Một nơi mà việc liên tục lặp lại và thử nghiệm trở thành chuyện “thường ngày ở huyện”, nơi mà bằng cách theo dõi hành vi của người dùng, bạn có thể điều chỉnh các dịch vụ kỹ thuật số của mình để luôn đi trước một bước so với đối thủ. Một nền văn hóa quen với việc liên tục đầu tư vào hoạt động cải thiện trải nghiệm người dùng. Một nơi mà các dự án kỹ thuật số có vòng đời hữu hạn đã lùi vào dĩ vãng.

Đến một ngày nào đó, bạn không còn phải đấu tranh cho người dùng. Bạn không còn phải luôn miệng nhắc đi nhắc lại chuyện “Thiết kế dựa trên

dữ liệu” hay “Thử nghiệm và lặp lại” nữa. Đầu tiên, bạn sẽ thấy không phải mình mà chính là những người khác đang nói điều đó. Dần dần, chúng sẽ trở thành một phần trong văn hóa của công ty. Mọi người sẽ nghĩ đến trải nghiệm người dùng, sự hài lòng của khách hàng sẽ trở thành chỉ số quan trọng. Các cấp quản lý sẽ “cài cắm” chuyên gia trải nghiệm người dùng ở tất cả các bộ phận, phòng ban của công ty. Mọi người sẽ phá bỏ các ốc đảo phòng ban và hợp tác với nhau một cách nhuần nhuyễn.

Các cấp quản lý cũng sẽ ủng hộ người dùng. Họ không chỉ nói những điều hay ho về trải nghiệm của khách hàng mà sẽ tích hợp nó vào trung tâm của chiến lược kinh doanh và phát triển. Trên hết, các cấp quản lý cũng sẽ thường xuyên dành thời gian với khách hàng, tìm mọi cách để hiểu rõ hơn nhu cầu của họ.

Có thể ngay lúc này, tất cả điều này giống như một giấc mơ. Nhưng nó có thể xảy ra! Đó là một cuộc chạy đường trường, không phải chạy nước rút, nhưng các tổ chức có thể thay đổi. Họ sẽ phải thay đổi. Thị trường đứng về phía bạn. Khách hàng đang đòi hỏi một trải nghiệm tốt hơn và công ty nào không thích nghi sẽ phải chết.

Điều cốt lõi là bạn cần thực hiện quy trình này từng bước một, bắt đầu từ những việc nhỏ và không để bị choáng ngợp bởi quy mô của nhiệm vụ. Quan trọng nhất, đừng đơn thương độc mã. Hãy tìm đồng nghiệp cùng chí hướng và bắt đầu trò chuyện. Hãy dành thời gian gặp gỡ những người khác bên ngoài công ty cũng đam mê trải nghiệm người dùng giống bạn. Hãy tham dự các hội nghị, kết nối trên mạng, liên hệ với tôi. Tôi rất muốn trao đổi với bạn! Tóm lại, tìm cho mình một mạng lưới hỗ trợ.

Đôi khi, bạn sẽ mất tinh thần. Bạn sẽ phải đối mặt với thất bại và những người không hiểu tầm quan trọng của trải nghiệm người dùng. Bạn sẽ chán nản, bức bối và phạm sai lầm. Nhưng bạn có thể thành công. Như một trong những câu trích dẫn yêu thích của tôi:

**“Thành công là đi từ thất bại này đến thất bại khác mà không bị mất đi nhiệt huyết.”**



# THÔNG TIN BẢN QUYỀN

Các cuộc đình công phản đối Uber:

<http://smashed.by/uberprotests>

Khách sạn Ritz Carlton Hong Kong:

<http://smashed.by/ritzhk>

Vòng tay Disney Magic Band:

<http://smashed.by/magicband>

Đỉnh Everest:

<http://smashed.by/everest>

Poster hai giờ:

<http://smashed.by/2hours>

Văn phòng Valve:

<http://smashed.by/valve>

# **USER FIRST - NGHỆ THUẬT KIẾN TẠO TRẢI NGHIỆM NGƯỜI DÙNG TRONG MỌI TỔ CHỨC CỦA PAUL BOAG**

## **NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC**

65 Tràng Thi, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội

ĐT: (024) 39 260 031

Chịu trách nhiệm xuất bản: Giám đốc - BÙI VIỆT BẮC

Chịu trách nhiệm nội dung: Tổng biên tập - LÝ BÁ TOÀN

Người dịch: Lại Hồng Vân - Leo Dinh

Biên tập: Ngô Thị Hồng Tú

Trình bày: Vũ Bảo Châu

Vẽ bìa: Nguyễn Thành Long

## **CÔNG TY TNHH HỌC VIỆN BÁO ĐỎ**

87/41 Đinh Tiên Hoàng, Phường 3, Quận Bình Thạnh, TPHCM

ĐT: 0932 879 829

Website: [www.foxshelf.com](http://www.foxshelf.com) - Email: [cao@foxshelf.com](mailto:cao@foxshelf.com)

In 1.000 cuốn khổ 15 x 20 cm tại Xưởng in Cty CP Văn hóa Văn Lang  
06 Nguyễn Trung Trực, P.5, Q. Bình Thạnh, TPHCM.

Xác nhận ĐKXB số: 1751-2020/CXBIPH/11-24/HĐ.

QĐXB số: 876QĐ-NXBHĐ, ngày 2/6/2020.

In và nộp lưu chiểu năm 2020.



FOXSHelf

Hầu như tất cả mọi người đều đồng ý rằng trải nghiệm người dùng tuyệt vời sẽ mang đến sự thích thú và có thể kết nối khách hàng với một thương hiệu, từ đó mang lại nhiều lợi nhuận hơn cho công ty. Tuy nhiên, rất ít người biết cách để cải tiến những quy trình có sẵn.

Đã đến lúc chúng ta thực hiện cam kết với khách hàng. Trải nghiệm của khách hàng là mục tiêu số một và chúng ta cần làm mọi thứ để đặt nhu cầu của khách hàng làm trung tâm trong công việc của bạn và tổ chức của bạn.

Cuốn sách này là kim chỉ nam trong việc kiến thiết văn hoá trải nghiệm người dùng trong mọi tổ chức.

ISBN: 978-604-9970-12-2



9 786049 970122

**Giá: 125.000đ**