

اصول دیزاین خدمات

۱-۱۰۰

دنیل کاتالانوتو

ترجمه مهدی اصل فلاح



دیزاین مشکی / ۱۶

اصول دیزاین خدمات / ۱-۱۰۰

دنیل کاتالانوتو

ترجمه مهدی اصل فلاح

ویرایشی امیر مولایی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی واژه پرداز اندیشه

چاپ نخست ۱۳۹۹، چاپ دوم ۱۴۰۰

نشرمشکی . تهران

www.meshkipublication.com

info@meshkipublication.com

@meshkipublication

همه حقوق برای ناشر محفوظ است. تکثیر یا تولید همه یا بخشی از کتاب به هر صورت (انتشار الکترونیکی، چاپ، فتوکپی، تصویر، صوت) بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: کتلانوتو، دانیل Catalanotto, Daniele

عنوان و نام پدیدآور: اصول دیزاین خدمات ۱۰۰ - ۱ / دنیل کاتالانوتو؛ ترجمه مهدی اصل فلاح.

مشخصات نشر: تهران: نشر مشکی، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری: ۱۴۴ص؛ ۱۴/۵ × ۱۹/۵ س.م.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۶۶۹-۳۲-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: *Service design principles 1-100*

100 ideas to improve the user and customer experience in simple and practical ways, 2018.

موضوع: خدمات مشتری

موضوع: Customer services

شناسه افزوده: اصل فلاح، مهدی، ۱۳۵۸ - مترجم

رده بندی کنگره: HF۵۴۱۵/۵

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۸۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۷۴۱۱۳۸

وضعیت رکورد: فیبا

پیشگفتار | ۹

مقدمه نویسنده | ۱۳

مقدمه نویسنده برای ترجمه فارسی کتاب | ۱۷

مقدمه مترجم | ۱۹

۱ | اصول پایه دیزاین خدمات چیست؟

۲ | چکار کنیم تا مردم کمتر گیج شوند؟

۲/۱ | مدیریت خطاها | ۳۰

۲/۲ | راهکارهایی برای زمان انتظار در فرایندهای خدماتی | ۳۷

۲/۳ | قیمت‌گذاری | ۴۶

۲/۴ | اصول ارائه خدمات جمعی و غیرشخصی | ۵۰

۲/۵ | فناوری | ۵۶

۲/۶ | محل کار | ۶۵

۲/۷ | نام‌گذاری | ۷۴

۲/۸ | سایر تجربه‌های نامطلوب برای کاربر | ۷۸

۳ | چگونه حس منفی مشتریان در مورد خدمات خود را درک کنیم؟

۴ | چگونه بدون تخصیص بودجه، خدمات را دیزاین کنیم؟

۴/۱ | چالش‌های بزرگ لزوماً به راه‌حل‌های پیچیده نیاز ندارند. | ۹۸

۴/۲ | تنبل باشید و چرخ را دوباره اختراع نکنید!... | ۱۰۷

۴/۳ | فقط به حل مشکل نپردازید، ذهنیت مشتریان را هم درست کنید. | ۱۱۴

۵ | به‌کارگیری روانشناسی برای بهبود خدمات

۵/۱ | اعتمادسازی | ۱۲۲

۵/۲ | کمک به افراد برای تغییر رفتار | ۱۲۶

۵/۳ | استفاده از ریتم برای ارائه خدمات بهتر | ۱۳۶

واژه‌نامه | ۱۴۲

زمین در ابتدای قرن بیستم، یک میلیارد و ششصد میلیون نفر جمعیت داشت که این تعداد در سال ۲۰۰۰ به شش میلیارد و یکصد میلیون رسید و امروز ساکنان کره زمین به حدود هشت میلیارد نفر رسیده‌اند. ما شهرهای پهناوری را بنا کرده‌ایم که از طریق فرودگاه‌های بزرگ، خطوط راه‌آهن و زنجیره‌های تامین جهانی، اینترنت، اقتصاد دیجیتالی، پلت‌فرم‌های رسانه‌های اجتماعی و بلاک‌چین‌ها با یکدیگر در پیوندند. ما به دورانی وارد شده‌ایم که پاراکانا آن را «عصر اتصال» نامیده است. هرروز، تقریباً هشت میلیارد نفر برای انجام کارهای روزانه خود تلاش می‌کنند: خواه در قالب درخواست انجام فعالیت از دیگران خواه با استفاده از محصولی که دیگران تهیه کرده‌اند. این روند انجام کارها معمولاً به مدد پدیده‌ای به نام «خدمات» صورت می‌گیرد. با این همه بیشتر ما مفهوم خدمت را با مشتریان ناکام، تجربه‌های ناخوشایند و برخوردهای نامناسب و عصبانی‌کننده شرکت‌های خدماتی هم‌ردیف می‌دانیم. خیلی از مشتریان احساس می‌کنند خدمات، یعنی مجموعه‌ای از قوانین، مقررات، فرایندها و چارچوب‌های سفت و سخت که باید خود را با آن وفق دهند. احتمالاً بارها و بارها به پیغام «بروز خطا در سیستم» یا «امکان انجام عملیات مورد نظر وجود ندارد» برخورده‌اید. دلیل این است که روند خدمات غالباً براساس ذهنیت‌های عمل‌گرایانه برنامه‌ریزی می‌شوند که مشتریان در آن‌ها دارای اولویت نیستند. از این گذشته، بسیاری از فرایندهای خدماتی براساس پیش‌فرض‌های مرتبط با «انسان ایده‌آل» دیزاین می‌شوند و خوب می‌دانیم که همچو انسانی اصلاً وجود ندارد. تازه، ضعف بسیاری از روندهای خدماتی، بازتابی از کم‌کاری‌های سازمانی و کاستی‌های مدیریتی هم هست. در خیلی از موارد، آنچه در جلسات هیئت‌مدیره و در ارائه فایل‌های پاورپوینت به‌ظاهر منطقی به‌نظر می‌رسد، در عمل و در حین اجرا و در خلال برخوردهای واقعی با مشتری، بی‌معنا و ناکارآمد است. از طرفی، جهان شلوغ و بی‌کمران ما بسیار آشفته و درهم ریخته شده است. روندها پیچیده شده‌اند و سازمان‌هایی که ساز و کارهای بروکراتیک را از گذشتگان نشان ارث برده‌اند، سعی می‌کنند در بحبوحه این هرج و مرج‌ها، با تحولات سریع و گسترده و نیازهای مشتریان خود سازگار شوند. علایم، سامانه‌های مسیریابی دیداری، فرایندهای

حمل و نقل شهری، تبلیغات، دستورالعمل‌ها، لوگوها، پوسترها، پیام‌های هشدار و اخطار، اطلاعیه‌ها و نظایر آن‌ها، همه و همه برای کمک به ما و برای آگاه‌سازی و هدایت ما دیزاین شده‌اند. تمام آن‌ها می‌خواهند به ما کمک کنند تا بهتر از خدمات اطراف خود بهره بگیریم. هر روز، از صبح که با زنگ گوشی خود بیدار می‌شویم تا شب هنگام که تلفن همراه را کنار می‌گذاریم تا باز بخوابیم، مدام با هجوم بی‌وقفه اطلاعات روبه‌رو هستیم. نه تنها تبلیغات و پست‌های الکترونیکی و شبکه‌های اجتماعی، بلکه جریان مداوم اطلاعات در همه پدیده‌ها و در هر جا دیده می‌شود و حواس و ذهن ما را نشانه می‌روند. اگر افراد مبتلا به اوتیسم، هر چیزی را که در اطراف خود می‌بینند به عنوان اطلاعات پردازش می‌کنند، اما بیشتر ما چنین نمی‌کنیم. ما عادات و سازوکارهای ادراکی خاصی داریم. ذهن انسان با شرایط محیطی سازگار می‌شود و ما قادر شده‌ایم که بر روی سونامی اطلاعات جهانی که به حواس ما می‌رسند، موج‌سواری کنیم! برای این کار ابزاری داریم که در پس‌زمینه ذهن کاملاً خودکار و فعال است و در نقش خلبان خودکار اختصاصی ذهن ما عمل می‌کند. این ابزار حاضر در پشت صحنه ذهن، مسائل مهم و غیرمهم را برای ما غربال و ارزیابی می‌کند.

دیزاینرها امروزه به خوبی از تفاوت بین تصورات و گفته‌های مشتریان و رفتارهای واقعی آن‌ها آگاه‌اند. از آنجا که ما غالباً از تصمیم‌ها و مصالحه‌هایی که در ذهنمان صورت می‌گیرد بی‌خبریم، برای همین و در نتیجه عدم آگاهی از این فرایندهای ذهنی، بسیاری از فرایندهای خدماتی نتایج خوشایند و مطلوبی ندارند. بنابراین، در جهان امروز، برای ارائه آن چیزی که مشتریان به جد دنبال آن هستند، به هک کردن ذهن مشتریان و درک عمیق قواعد حاکم بر آن نیاز داریم.

این کار نیازمند شناخت دقیق الگوهای رفتاری انسان‌ها و البته دانستن نحوه شکستن به‌موقع این قواعد و الگوهاست؛ و هدف این کتاب هم این است. برای همین، به حجم قابل توجهی از مطالعات علمی در تدوین اصول آن، استناد شده است. راهکارها و اصول ارائه شده در این کتاب به تمامی فعالان حوزه خدمات، کمک می‌کند تا با اعمال تغییرات جزئی و ساده کسب‌وکاری، عرضه خدمات و تجربه کاربران را به بالاترین میزان اثربخشی خود برسانند.

نویسنده این کتاب به فرآیندهای خدماتی شما کمک می‌کند به چشم‌اندازهایی بسیار فراتر از موفقیت‌های عینی و مالی در کسب‌وکار خود دست پیدا کنید. او به عنوان فردی خبره در حوزه دیزاین خدمات، با این کتاب می‌خواهد موفقیت کسب‌وکار خدماتی شما را بر قوانین مهم روان‌شناختی استوار کند. همین است که این کار را به ساده‌ترین و آسان‌ترین شکل صورت داده که البته این نشانه نبوغ اوست.

پاسکال ویشت^۲

مؤسس و دیزاینر راهبردی در شرکت ویسپرز اند جاینتر^۳ سوئیس

نگاهی متفاوت به دیزاین خدمات

هدف این کتاب، دادن پند و اندرز درباره ارزش بالای دیزاین خدمات نیست. قرار هم نیست درباره تئوری دیزاین خدمات و جزئیات فرایند دیزاین آن توضیحی بدهد. کتاب‌های دیگری در این زمینه‌ها نوشته شده‌اند که چنین هدفی را به خوبی محقق کرده‌اند. اگر دنبال چنین مطالبی هستید، شاید این کتاب برای شما مناسب نباشد. کتاب‌هایی مثل *این تفکر دیزاین خدمات است*^۱ نوشته جیکوب اشناپدر^۲ و مارک اشتیکدرون^۳، ماهیت و فرایند دیزاین خدمات را به تفصیل شرح داده‌اند. یا اگر کتاب *دیزاین خدمات: از اکتشاف تا اجرا*^۴ نوشته اندی پولاین^۵، بن ریزن^۶ و لاورانس لوولی^۷ را جست‌وجو کنید، اطلاعات مفصلی در مورد دیزاین خدمات پیدا می‌کنید. اندی، به عنوان یکی از نویسندگان این کتاب، کسی است که حضور و علاقه وافرم به دنیای دیزاین خدمات را به او می‌یونم. اما، در کنار کتاب‌هایی که اشاره شد، اگر می‌خواهید درک خوبی از دیزاین خدمات در حوزه‌های عملی و اجرایی آن پیدا کنید، این کتاب می‌تواند یک شروع خوب در این مسیر باشد. مطالب این کتاب برای ذهن‌های عمل‌گرا و جست‌وجوگری آماده شده است که به دنبال کاربردی کردن اصول و قواعد ارائه شده در دنیای واقعی کسب‌وکار هستند. بنابراین، این کتاب، یک راهنمای جامع و سریع برای مدیران کسب‌وکارهایی است که فراتر از نظریه‌های دیزاین خدمات، دنبال قوانین ساده و کاربردی دیزاین خدمات هستند.

کلامی درباب فراگیرشدن حوزه خدمات

من در سوئیس زندگی می‌کنم، کشوری که ۷۰ درصد از جمعیت شاغل آن در حوزه خدمات فعالیت می‌کنند. بنابراین در چنین کشوری، فرآیندهای خدماتی همه‌جا به چشم می‌خورند و قلب تپنده اقتصاد به شمار می‌روند. اما آیا این امر فقط درباره کشور کوچک سوئیس صادق است؟ البته که نه! امروزه حوزه خدمات به ملاکی برای توسعه‌یافتگی جهانی بدل شده است و بانک جهانی اعلام کرده است که حوزه خدمات در کشورهای

توسعه‌یافته بی‌وقفه در حال توسعه است و حدود ۷۵ درصد تولید ناخالص داخلی کشورهای توسعه‌یافته و پر درآمد اقتصاد جهانی را به خود اختصاص داده است و این رقم روزبه‌روز بالاتر هم می‌رود.

با این همه، حوزه دیزاین خدمات، هنوز نیازمند شناخت و توسعه بیشتر است. دیزاین و توسعه تعاملات بین انسان‌ها و خدمات هنوز حوزه‌ای در حال تکامل است. مثلاً شیوه دیزاین تجربه‌ها و تعاملات بین کاربران و یک بانک یا موسسه آموزشی یا درمانی هنوز ابهاماتی دارد. بنابراین، این کتاب از ۱۰۰ اصل ساده و کاربردی سخن می‌گوید که در دیزاین خدمات بهتر می‌توانند به شما کمک کنند.

درباره محتوای کتاب

فرض این کتاب آن است که نیازی نیست که شما تمام حوزه‌های نظری و دانشگاهی دیزاین خدمات را بدانید تا بتوانید تجربه کاربر یا مشتری را در کسب‌وکار خود ارتقا دهید. نیازی نیست تا تمام نظریه‌های دیزاین خدمات را بدانید تا بتوانید خدماتی عالی دیزاین کنید. این فرضیه براساس بررسی‌های الخاندرو درکسلر^۱، گرگ فیشر^۲ و آنتوننت شوار^۳ شکل گرفته است. این پژوهشگران در مطالعه خود به دنبال یافتن بهترین راه برای آموزش حسابداری به کارآفرینان در کسب‌وکارهای خرد بودند و به همین منظور، سه دسته از کارآفرینان را مورد مطالعه قرار دادند. گروه اول آموزش‌های سنتی حسابداری را شبیه به آموزش‌های دانشگاهی دریافت کردند و اطلاعات پیچیده‌ای به آن‌ها منتقل شد تا در آن حوزه‌ها به خبرگی برسند. به گروه دوم قوانین و قواعد ساده و کاربردی حسابداری آموزش داده شد، نظیر آن که «حساب‌های شخصی و حساب‌های کسب‌وکار را از هم جدا کنید!». به گروه سوم نیز هیچ‌گونه قاعده و قانونی آموزش داده نشد. جالب بود که گروه اول که اطلاعات کامل حسابداری را دریافت کرده بودند و گروه سوم که هیچ‌گونه اطلاعاتی دریافت نکرده بودند، عملکرد یکسانی داشتند! این در حالی است که گروهی که قوانین ساده و دم دستی را فراگرفته بودند، فروش خود را تا ۲۵ درصد رشد دادند. این گروه در مقایسه با بقیه گروه‌ها، مدیریت حساب‌ها و جریان نقدینگی خود را به روش بسیار موثرتری انجام دادند.

ساختار کتاب

بر اساس استدلالی که در بخش قبل گفته شد، هریک از اصول این کتاب، در قالب یک قانون دم‌دستی و ساده بیان شده است. بنابراین هر یک از اصول، برای هر خواننده باهوش و خوش‌سلیقه‌ای، نقش یک سرخ‌کاربردی در حوزه دیزاین و مدیریت خدمات را دارد. علاوه بر این، هریک از اصول و قواعد، از دل یک مطالعه علمی یا داستانی کوتاه یا یک مثال آمده است تا فرایند عملیاتی کردن آن قاعده ساده‌تر باشد.

منبع اصول و قواعد کتاب

اصول و قواعدی که در این کتاب آمده را نگارنده طی سال‌ها و از منابع گوناگون تهیه کرده و گردآورده است. برخی از اصول نتیجه تجربه‌های عملی در حوزه دیزاین خدمات هستند و بعضی هم نتیجه تجربه‌های عینی حاصل از تعامل با خدمات مختلف در مقام یک کاربر. و اینکه بسیاری از این اصول و قواعد از بررسی مطالعات علمی در حوزه‌های روانشناسی، اقتصاد رفتاری و نظایر آن‌ها استخراج شده‌اند و هدف از آن‌ها بهینه‌سازی و لذت‌بخش کردن تجربه‌های کاربران در فرایندهای خدماتی است.

نحوه استفاده از کتاب

این کتاب را می‌توان یک کتاب راهنمای دیزاین و مدیریت خدمات دانست که می‌توان هر صفحه از آن را باز کرد و شروع به خواندن کرد. شاید در موقعیت‌های خاصی که در کسب‌وکار خود به آن برمی‌خورید، تمرکز و استفاده از برخی اصول کتاب راهگشا باشد و نه لزوماً همه آن‌ها. بنابراین اصول و قواعد کتاب بنابر الویت تدوین نشده‌اند و برای ایجاد نظم بیشتر، قواعدی که موضوع مشابهی دارند در کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند.

1. This Is Service Design Thinking | 2. Jakob Schneider | 3. Marc Stickdorn |
4. Service Design: From Insight to Implementation | 5. Andy Polaine | 6. Ben Reason | 7. Lavrans Løvlie |
8. Alejandro Drexler | 9. Greg Fischer | 10. Antoinette Schoar

باید اعتراف کنم که ایران در قلب من جای دارد. چندسال قبل یکی از دوستان عزیز ایرانی‌ام، کتاب شعری از شاعر مشهور پارسی، «عمر خیام» به من هدیه کرد. شعرهای این کتاب و مضامین در آن، جذابیت این کشور و فرهنگ آن را برای من دوچندان کرده است. به همین دلیل باید خوشحالی خودم را بابت انتشار نسخه فارسی کتاب *اصول دیزاین خدمات* و خرسندی بسیارم را از اینکه اولین ترجمه این کتاب، به زبان فارسی انجام شده است ابرار کنم.

به عنوان یک دیزاینر خدمات احساسم این است که دیزاین خدمات مقوله‌ای است که در سطح جهانی فراگیر شده است، اما اجازه بدهید که کمی در مورد ضرورت این مقوله در ایران نیز بگویم. بر اساس آمار بانک جهانی، در سال ۲۰۱۷ کمی بیش از ۵۴ درصد تولید ناخالص ملی ایران از بخش خدمات ناشی شده است. این آمار گویای ظرفیتی بزرگ برای توسعه دیزاین خدمات در این کشور شگفت‌انگیز است. امیدوارم به کمک کار ارزشمندی که مهدی فلاح به عنوان مترجم فارسی این کتاب انجام داده است، شاهد رشد روزافزون افرادی توانمند در دیزاین خدماتی که رضایت و خوشحالی بیشتری در مردم ایجاد کند، باشیم.

با عشق از سوئیس؛ دنیل کاتالانوتو

وقتی به بانک می‌رویم یا به پزشک مراجعه می‌کنیم یا خودروی خود را بیمه می‌کنیم یا در دوره آموزشی خاصی ثبت نام می‌کنیم یا کارت اشتراک استفاده از یک باشگاه ورزشی را خریداری می‌کنیم، در واقع در حال خریداری و دریافت یک خدمت هستیم و در تمام این فرایندها، ما به عنوان مشتری پول پرداخت می‌کنیم ولی در مقابل، محصول یا شیء فیزیکی به ما تحویل نمی‌شود، بلکه یک منفعت در جهت برآورده ساختن یک نیاز دریافت می‌کنیم.

خدمت، در ساده‌ترین توصیف یعنی منفعت‌رسانی به دیگران، کار کردن برای دیگران و راه انداختن کار دیگران. اما در دنیای کسب‌وکار، خدمت نوعی منفعت است که از فرد یا شرکتی به فرد یا شرکت دیگری ارائه می‌شود. معمولاً ارائه‌دهنده خدمات با بهره‌گیری از منابع، دانش تخصصی، تجربه، مهارت، ارتباطات و نظایر آن‌ها این منفعت را برای دریافت‌کننده خدمات ایجاد می‌کند.

امروزه، اقتصاد جوامع به سرعت در حال خدماتی شدن است. اگر تغییر از اقتصاد کشاورزی به اقتصاد صنعتی قرن‌ها طول کشید، اما توسعه اقتصاد خدماتی با سرعت بسیار بالاتری در حال وقوع است. مطابق با آمار بانک جهانی، در طی سال‌های اخیر، وابستگی تولید ناخالص داخلی کشورها به حوزه خدمات به صورت تدریجی در حال افزایش است. حتی فرایندهای تولیدی نیز در حال خدماتی شدن هستند و در دنیای کسب‌وکار، خدماتی کردن محصولات تولیدی نیز یکی از مدل‌های کسب‌وکار و راهکارهای ارزش آفرینی بیشتر برای مشتریان به شمار می‌رود تا در سوی دیگر فرایند، مزیت رقابتی و جریان درآمدی تکرارپذیر برای کسب‌وکار خدماتی ایجاد شود.

دیزاین خدمات از گرایش‌های راهبردی دیزاین به شمار می‌رود که با تفکر دیزاین و بر مبنای رویکردی جامع‌نگرانه و با تمرکز بر کاربران نهایی فرایند خدماتی در قالب یک فرایند رفت‌وبرگشتی و مبتنی بر هم‌آفرینی و بهبود مستمر ایده‌های خدماتی صورت می‌گیرد. در سامانه‌های خدماتی، فرایند استفاده از منابع برای ارزش آفرینی دوسویه برای ارائه‌دهنده خدمات و استفاده‌کننده خدمات با استفاده از راهکارهای خلاقانه طرح‌ریزی می‌شود. در این فرایند بر مبنای مدل کسب‌وکار خدماتی دیزاین شده، نقاط تماس بین ارائه‌دهنده خدمات و دریافت‌کننده خدمات و نیز فعالیت‌های جلوی صحنه و پشت صحنه، فرایند تبادل اطلاعات، تبادل ارزش، تبادل مالی، تعیین می‌شود.

اصول پایه دیزاین خدمات چیست؟

در مباحث کنونی دیزاین خدمات، صرفاً ارائه خدمات نقطه تمرکز دیزاینرها نیست بلکه فراتر از آن دیزاین تجربه‌های کاربری مطلوب و لذت‌بخش نیز پیگیری می‌شود. به منظور دیزاین تجربه‌های لذت‌بخش و مطلوب برای مخاطبان یک فرایند خدماتی، نیازمند درک عمیق ابعاد روانشناختی و ذهنی هستیم. این کتاب با چنین هدفی آماده شده است و اصول و قواعد حاکم بر مغز انسان‌ها در فرایندهای خدماتی را مبتنی بر مطالعات علمی مورد واکاوی قرار داده است. در همین راستا ۱۰۰ اصل در دیزاین، راه‌اندازی و مدیریت فرایندهای خدماتی بر مبنای مطالعات و پژوهش‌های مرتبط مورد بررسی قرار گرفته و دسته‌بندی شده‌اند. این کتاب با زبانی ساده و قابل فهم آماده شده تا مخاطبان آن که شامل کارآفرینان و دیزاینرها و صاحبان و مدیران کسب‌وکارهای خدماتی هستند به راحتی بتوانند از آن استفاده کنند. در برگردان فارسی این کتاب، از طریق مکاتبات انجام شده با نویسنده کتاب، تلاش بر آن بوده است که در عین وفاداری به محتوای متن اصلی، مطالب کتاب با در نظر گرفتن فرهنگ کسب‌وکار در کشور ما بازنویسی و به صورت ساده‌تر قابل درک شود تا استفاده و اثربخشی محتوای آن برای مخاطبان فارسی زبان بیشتر گردد. در همین راستا، امید است که راهکارهای ارائه شده در این کتاب بتواند در توسعه (فرهنگ دیزاین) در کسب‌وکارهای خدماتی کشور عزیزمان ایران تاثیرگذار باشد.

از آنجا که علیرغم تلاش‌ها و وسواس‌های صورت گرفته در برگردان فارسی، ترجمه این اثر نیز خالی از اشکال نیست، بنابراین از تمامی صاحب‌نظران و متخصصین حوزه دیزاین و مدیریت خدمات تقاضا می‌شود تا با ارسال بازخوردها، پیشنهادات و نظرات اصلاحی، زمینه‌ساز ارتقای آن در چاپ‌های بعدی باشند.

با احترام؛ مهدی اصل فلاح
عضو هیئت علمی دانشگاه هنر

نسخه اول هر ایده‌ای افتضاح است!

داشتن یک ایده خیلی خوب برای یک خدمت یا محصول جدید عالی است، اما بگذارید به عنوان اصل اول این را با شما در میان بگذارم که معمولاً ایده‌های اولیه، راهکارهایی افتضاح هستند!

این اصل را قبلاً «ارنست همینگوی» بیان کرده است، از نظر او نسخه اولیه هر چیزی آشغال و افتضاح است. اما به عنوان یک دیزاینر خدمات، از این اصل چه برداشتی می‌توان کرد؟ روشن است: اینکه نسخه اولیه‌ای که از ایده خود می‌سازید را فقط و فقط یک نقطه آغاز بدانید. ایده اولیه شما نیست که اهمیت دارد بلکه کاری که روی آن انجام می‌دهید مهم است. تحول و تکامل مداوم و بهبود مستمر یک ایده می‌تواند آن را در نهایت به یک راه حل عالی و بی‌نقص بدل کند.

بنابراین ایده‌های اولیه از آن جهت مهم‌اند که می‌توانید به کمک آن‌ها بازخوردهای کاربران اصلی را ارزیابی کنید. دلیل این امر هم واضح است؛ در نهایت این مشتریان و کاربران نهایی هستند که قرار است از خدمت یا محصول شما استفاده کنند. بنابراین یک ایده اولیه افتضاح، یک راه عالی برای دریافت بازخوردهای ارزشمند بی‌شمار از مشتریان و کاربران نهایی است.

فروش پایان ماجرا نیست، شروع یک فرایند است .

بسیاری از کسب‌وکارها تمام توان‌شان را روی فروش محصولات و خدمات خود می‌گذارند، اما باید توجه داشت فروش، آغاز فرایند ارتباطی آن‌ها با مشتریان به حساب می‌آید. برای اینکه موضوع روشن‌تر شود، اجازه بدهید که مراحل مختلف موجود در روابط عاطفی بین انسان‌ها را به عنوان استعاره‌ای برای توضیح این فرایند استفاده کنیم؛ تصور کنید که یک رابطه عاشقانه، بسیار خوب و بی‌نقص سرگرفته باشد؛ اما پس از ازدواج، یک‌سری کارها مثل تماشای دونفره فیلم و خوردن پف‌فیل، توجه دقیق به حرف‌های طرف مقابل، گل خریدن به این دلیل که عشق شما فرد منحصر‌بفردی است و نظایر آن ادامه پیدا نکند. طبیعی است که همه این‌ها باعث می‌شود آن شروع خوب نابود شود و ازدواج به جدایی بکشد.

در دیزاین خدمات نیز به همین ترتیب، مراحل مختلفی را که مردم یک خدمت خاص را تجربه می‌کنند می‌توان توصیف کرد؛ دو مرحله اول به فروش مربوط می‌شود. اینکه مردم را از وجود خود باخبر کنید و زمینه را برای پیوستن آن‌ها به خدمات خود آماده سازید. پس از این دو مرحله، فرایند استفاده و توسعه رخ می‌دهد که در آن مشتری خدمت را کشف می‌کند و با آن درگیر می‌شود و دانش خود را نسبت به آن بالا می‌برد. در این مرحله مشتری در استفاده از خدمت شما حرفه‌ای می‌شود. در نهایت کاربران ممکن است شما را ترک کنند و دیگر از خدماتی که ارائه می‌کنید استفاده نکنند. البته همواره جای این امیدواری هست که برخی از این کاربران بازگردند که به این مرحله «پیوند دوباره» گفته می‌شود.

بنابراین در فرایند دیزاین خدمات، تمامی این مراحل را در نظر بگیرید و انرژی خود را فقط روی فروش متمرکز نکنید.

بازگشت مشتری به فرایندهای خدماتی خود را سهل و آسان کنید .

خدماتی که مشتری یک بار از آن استفاده کند و برای همیشه آن را ترک نماید محدود هستند. در بسیاری از فرایندهای خدماتی، افراد برای استفاده دوباره از آن خدمت باز می‌گردند. در فرایند دیزاین خدمات، این لحظه بازگشت مشتری اغلب نادیده گرفته می‌شود. برای همین، همیشه ممکن است چنین سوالاتی برای مشتریانی که دوباره از خدمات شما استفاده می‌کنند ایجاد شود:

- من که قبلاً مشتری‌تان بوده‌ام، چرا باید دوباره تمامی اطلاعات شخصی خود را وارد سامانه خدماتی شما کنم؟

- این بار دوم است که به فروشگاه شما مراجعه می‌کنم، پس چرا نامم را به یاد نمی‌آورید؟

- قبلاً ده بار با شما کار کرده‌ام، پس چرا باید دوباره قرارداد جدید امضا کنم؟

این‌ها سوالاتی‌اند که می‌توانید برای دیزاین لحظه «پیوند دوباره»ی مشتری با فرایند خدماتی خود، از آن‌ها بهره بگیرید. همه این موارد برای آن است که بفهمید چه کاری می‌توانید انجام دهید که بازگشت مشتری به فرایند خدماتی شما آسان‌تر شود.

همیشه به آنچه قبل و بعد از خدمات شما رخ می‌دهد، فکر کنید.

خدمت شما فقط آن چیزی نیست که مشتری شما تجربه می‌کند. خدمات شما فقط بخش کوچکی است که به مشتریان کمک می‌کند تا کاری را که دنبال آن هستند انجام داده و به اهداف خود برسند. بنابراین بپرسید که دیگر محصولات یا خدماتی که مشتریان قبل از مراجعه به شما از آن‌ها استفاده می‌کنند، کدام‌اند و اینکه چه خدماتی را پس از خدمت شما استفاده خواهند کرد؟

مهم این است که فرایندهای قبل و بعد از خدمت خود را کشف کنید. این نکته شما را یاری می‌کند تا انتقال مشتری از خدمت قبلی به خدمت فعلی شما ساده و آسان شود. درک عمیق فرآیندهای قبل و بعد از خدمت شما، به بهبود خدمات شما هم کمک زیادی خواهد کرد. مثلاً ممکن است متوجه شوید که مشتریان غالباً از بخشی از خدماتی که ارائه می‌کنید استفاده نمی‌کنند و استفاده از آن به خدمت بعدی که به آن مراجعه می‌کنند، موکول می‌شود؛ می‌توانید آن بخش از فرآیند خدماتی را حذف کنید، چون مشتریان ترجیح می‌دهند در قسمت دیگری از فرایند سفر مشتری، آن را تجربه کنند.

هر اشتباه مشتری، اشتباه شماست.

در فرایند خدماتی خود، اگر فعالیتی نیاز به تکرار دارد، این اشتباه شماست. اگر مجبورید که برخی جنبه‌های کسب‌وکار خود یا روش‌های کاری خود را بارها و بارها توضیح دهید، باید این تصور که خدمات شما واضح و شفاف است را کنار بگذارید و شاید نیاز باشد تا عبارتهای ساده‌تر و روشن‌تری را برای مشتری به کار ببرید.

اگر مشتری، هزینه‌های شما را قبول نمی‌کند؛ این اشتباه شماست. اگر یکی از مشتریان هزینه‌ها را بر نمی‌تابد و بابت هزینه‌های اضافی ناراحت و معترض است، باز هم اشتباه از شماست. همهٔ اشتباه‌های مشتریان، گویای فرصت‌های بهبود و اصلاح فرایند خدماتی شما محسوب می‌شوند. در همین خصوص و در ادامهٔ مثال بالا، شاید لازم باشد در مورد هزینه‌ها جلساتی اختصاصی با مشتری خود برگزار کنید. در چنین جلساتی می‌توانید روی هر بخش از فرایند خدماتی تمرکز کنید و توضیح دهید که آن بخش شامل چه هزینه‌هایی می‌شود و اینکه مواردی را که نیاز به پرداخت هزینه ندارند نیز برای مشتری خود مشخص کنید. بنابراین علاوه بر مراحل فرایند خدماتی خود، می‌توانید جلسات توجیهی این‌چنینی را نیز برگزار کنید. به جای اینکه امیدوار باشید که مشتری واژه‌ها و جملاتی که بکار برده‌اید را بفهمد، می‌توانید این گفت‌وگوها را با خود او انجام دهید.

چکار کنیم تا مردم کمتر گیج شوند؟

مشاوره دادن به مشتری تا بداند چه چیزی را باید بخرد و چه چیزی را نخرد، از اصلی‌ترین کارهای شماست.

هر بار که به گل‌فروشی می‌روم، به فروشنده یک جمله ثابت می‌گویم: اینکه هیچ ایده‌ای ندارم که چگونه باید گل انتخاب کنم، چه چیزی برای این شرایط پیشنهاد می‌کنی؟ یا برای چنین فردی چه گلی مناسب است؟ هر بار که این سوال‌ها را می‌پرسم، فروشنده جواب سراسستی نمی‌دهد! فقط می‌گوید: ما این را داریم یا آن را یا آن یکی را. چنین موقعیت‌هایی را که در فرایندهای خدماتی نیز زیاد دیده می‌شوند، می‌توان فرصت‌های سوخته به حساب آورد.

اگر مشتری دوست ندارد در موقعیت انتخاب قرار بگیرد به او یک پیشنهاد مشخص بدهید. با چنین پیشنهادی معیار و سلیقه کسب‌وکار و خدمات خود را می‌توانید تعریف کنید. به همین ترتیب، پیشنهاد مخصوص‌تان به جنبه‌های حسی و برندسازی خدمات شما کمک خواهد کرد. در مثال گل‌فروشی، اگر دوست دارید که خدمات خود را با همدلی بیشتری ارائه کنید، پیشنهاد خود را شبیه به این جمله بیان کنید: اکثر خانم‌ها گل رز دوست دارند، اما انتخاب یک رنگ دیگر به جز رنگ قرمز کلاسیک، به همسران نشان می‌دهد که در چشم شما او فرد بسیار مهم و منحصر به فردی است. بنابراین، در فرایندهای خدماتی فراموش نکنید، اگر مشتری علاقه‌ای به قرارگیری در موضع انتخاب و تصمیم‌گیری ندارد، در واقع به شما پول می‌دهد که کار انتخاب را نیز برایش انجام دهید؛ یا حداقل به شما پول می‌دهد که گزینه‌هایی را برای انتخاب آسان‌تر جلوی روی او بگذارید.