

طراح دیجیتال + استراتژیست شرکت کانتینیوم / توبی باثرف + زک هایمن
استادیار گروه دروس عمومی، دانشگاه هنر / ندا امیرعلایی (مترجم)

طراحی خدمات و طراحی تجربه مشتری: تمایز بدون تفاوت مقایسه بافت‌ها، فرهنگ‌ها و مشتری‌ها

tbottorf@continuuminnovation.com

ترجمه

طراحان

خدمات و طراحان تجربه مشتری، هر دو تلاش می‌کنند که تجربیات مشتریان را در تعامل با سازمان ارتقا دهند. ما همه به نوعی طراحان خدمات هستیم. ما برای درک و نقشه برداری از رفتار افراد، از همان ابزارهای طراحان خدمات استفاده می‌کنیم. همین طور برای طراحی نقاط تماس و نظام‌های زیربنایی که موجب تجربیات بهتری می‌شود، از همان رویکردها بهره می‌گیریم. چرا ما برای دو پدیده که به نظر یکی می‌رسند، نام‌های متفاوتی به کار می‌بریم؟ تفاوت‌های عمده‌ای بین شیوه‌های داده‌محور در طراحی تجربه مشتری و شیوه‌های کیفیت‌محور در طراحی خدمات وجود دارد. این اختلاف، ناشی از تفاوت در اهداف و روش‌های ارزیابی موفقیت است.

مقادیر کیفی و کمی

در حالی که طراحی تجربه مشتری و طراحی خدمات هر دو دارای زبان مشترکی در طراحی تجربه هستند، اغلب این نظر غالب و مسلط سازمان - و نه حاصل جمع افکار - است که چگونگی انجام کار، هدایت و ارزیابی آن را تعیین می‌کند. طراحی تجربه مشتری عمدتاً قلمروی رهبری بازاریابی است. در حالی که پیشگامان طراحی خدمات، متعلق به حوزه آی. تی. و یا حوزه‌های میان رشته‌ای دیگری بوده‌اند. این‌ها بافت‌های کاملاً متفاوتی هستند که برای هدفی واحد، طراحی تجربیات تأثیرگذار انسانی به کار گرفته می‌شوند.

طراحی تجربه مشتری به عنوان یک حوزه مستقل، از کجا آغاز شد؟

طراحی تجربه مشتری در بافت آمریکای رقابتی متولد شد؛ همان جایی که از توسعه اداره‌های بازاریابی سر برآورد و فراتر از نقش سنتی مشتری‌یابی، ارتباط با مشتریان موجود را دربرگرفت. این توسعه، هم مدیریت جنبه‌های عملیاتی سازمان و هم مجاری فناوری واسطه را مطالبه می‌کند (نرم‌افزار و طراحی تجربه کاربری).

طراحی خدمات و طراحی تجربه مشتری: دوست یا دشمن؟

جدول ۱. ماتریس مقایسه طراحی تجربه مشتری با طراحی خدمات

کارفرمایان داخلی...	مردم...	
کسانی هستند که «تجربه‌ای» را از طریق بسترهایی به مشتری ارائه می‌دهند و کسانی که تغییرات عملی در تجربیات را ناشی از تغییرات در سنج‌های ارزیابی‌شان می‌دانند.	همان مشتریان (آئی، کنونی، سابق) هستند. آن‌ها عقلانی و قابل پیش‌بینی رفتار می‌کنند. رفتار آن‌ها به سنج‌های جمع‌آوری شده در مورد خودشان و پاسخ‌هایشان به ارزیابی‌ها، نزدیک است.	در طراحی براساس تجربه مشتری
کسانی هستند که همه آنچه را که در یک دوره زمانی و در نقاط تماس (دیجیتال، فیزیکی و غیره) ارائه می‌شود، فراهم می‌کنند و آنچه ارائه می‌دهند، باید مناسب طیفی از کنشگران با نیازهای پیچیده و متفاوت باشد و نتایج آن‌ها ممکن است همیشه قابل اندازه‌گیری و ملموس نباشد.	کنشگران (چه در جلوی صحنه، چه در پشت صحنه، و چه در میان این دو) هستند. بعضی از جنبه‌های رفتارشان نمی‌تواند به راحتی در تسخیر سنج‌ها درآید و در واقع، اغلب رفتارشان با قصد آن‌ها و نحوه گزارشی که از رفتار خودشان می‌دهند، متفاوت است.	در طراحی خدمات

تمایزهای دیگر در دورنمای بین طراحی تجربه مشتری و طراحی خدمات

در سال ۱۹۹۹ در همان زمانی که به ژوزف پین دوم^۲ و جیمز اچ. گیل مور^۳ در حال نگارش کتابی با عنوان اقتصاد تجربه بودند، فناوری‌های دیجیتال، از ضامن تبلیغات سنتی به یک رقیب جدی ارتقا پیدا می‌کردند. نویسندگان این کتاب، ضمن توصیف مطالبی که دست‌اندرکاران صنعت هتلداری از پیش می‌دانستند، به لزوم تغییر تأکید داشتند؛ یعنی باید به جای فکر کردن به فروش کالاهای فیزیکی، به دنبال فروش تجربه پیرامون یک محصول بود. در طی سال‌های بعد، تبلیغات مبتنی بر وب و

مجاری دیجیتال به رشد خود ادامه دادند و فروشندگان، از رهگذر مذاقه و موشکافی در اطلاعات جدید، عمیق و به‌طور باورنکردنی دقیق، بینش جدیدی در مورد تمرین‌های فعالیت‌هایشان دست یافتند. واحدهای سنجش آنالوگ دیگری مانند امتیاز شبکه ترویج (میزان تمایل مشتری به توصیه کالا یا خدمات یک شرکت به دیگران) با استفاده از نگارش لایک، منشن، توییت و پین، در پایگاه‌های فضای مجازی از جمله فیس‌بوک، تویتر، و پینترست کامل می‌شوند.

گسترش این ابزار که بعضی آن را شروع طراحی تجربه مشتری می‌دانند، منجر به توسعه تأثیر بازاریابی در درون شرکت می‌شود که جنبه‌های بنیادی تر و کاربردی‌تر را در برمی‌گیرد و به ظهور نقش‌های جدیدی مانند

فناور بازاریابی^۴ می‌انجامد. گارتنر^۵ پیش‌بینی می‌کند که تا سال ۲۰۱۷ «...» مدیر ارشد بخش بازاریابی یک شرکت، بیشتر از مدیر ارشد اطلاعات، وقت خود را صرف فناوری می‌کند».

به دلیل دیدگاه سنجه‌محوری که شرکت‌ها برای ارزیابی محصولاتشان استفاده می‌کنند، معمولاً پروژه‌های طراحی تجربه مشتری بر روی ارتقای محصولات موجود تمرکز دارند تا به این ترتیب بتوانند سنجه‌های بالاتری از رضایتمندی مشتریان به دست آورند.

چگونه تعهدات طراحی تجربه مشتری ارزیابی می‌شوند؟

یک پیروزی در حوزه رقابتی طراحی تجربه مشتری از رهگذر مفاهیم اندازه‌گیری سنجه‌ای مانند «تعهد» ارزیابی می‌شود. سنجه‌های تعهد مشتری از رفتارهای با درجه تعهد کم، از جمله نشانه‌گذاری و لایک کردن صفحه و یا پست یک شرکت تا فعالیت‌های با درجه تعهد بالا، مانند تولید محتوا برای یک برند معین توسط خود مشتری نوسان دارد. در حالی که بیشترین داده تحلیل شده، اطلاعات دیجیتالی است که به گونه‌ای منفعل، توسط مشتریان ایجاد شده است. با این حال، ارزیابی‌ها از جمله ارزیابی میزان تعامل مشتریان با نقاط تماس، مانند گفت‌وگوی برخط مشتری با نماینده امور مشتریان، استثناهای قابل توجهی هستند.

به دلیل دیدگاه سنجه‌محوری که شرکت‌ها برای ارزیابی محصولاتشان استفاده می‌کنند، معمولاً پروژه‌های مشتری محور بر روی ارتقای محصولات موجود تمرکز دارند تا به این ترتیب بتوانند، سنجه‌های بالاتری از رضایتمندی مشتریان به دست آورند. به هر حال، وقتی که کار را به روشی انسان‌محور پیش می‌بریم و مردم را عمیق‌تر درک می‌کنیم، اغلب می‌بینیم که پتانسیل تأثیرگذاری بیشتری وجود دارد. بسیاری از آغازگران پروژه‌های طراحی تجربه مشتری، به طور طبیعی در پروژه‌های طراحی خدمات که بیشتر کل‌گرا هستند، رشد می‌کنند.

در کانتینوم^۶، ما تجربیات دست اولی از این مورد داریم. اخیراً ما با یک شرکت بیمه سلامت و با هدف ارتقای تجربه بیماران در تعامل با مرکز تلفن آن شرکت، قراردادی بستیم. برای این پروژه، میزان موفقیت به رضایتمندی مشتریان وابسته بود. با اینکه ما به این هدف رسیدیم، نتایج مثبت دیگری نیز به دست آمد: کاهش زمان کلی تماس تلفنی، و همین‌طور رضایتمندی شغلی بیشتری از سوی کارکنان گزارش شد. اگرچه که دستور کار اولیه ما، صرفاً بهبود تجربه یک گروه بود، اما با تأثیرات گسترده سیستم روبه‌رو شدیم.

ممکن است کسی با موضوع توانایی بهینه‌سازی که بر اساس تعریف، امری کاملاً ذهنی است، مخالفت داشته باشد، با این حال، مقاله‌های بسیاری وجود دارد که چگونگی انجام این کار را به مدیران طراحی تجربه مشتری آموزش می‌دهد. در نهایت، تجربه موفق مشتری منجر به فروش بیشتر می‌شود و زندگی مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تمرکز بر سنجه‌ها، اغلب تعهدات طراحی تجربه مشتری را به سوی اصلاح و تکامل (به جای تحول و دگرگونی) تعاملات قابل اندازه‌گیری پیش می‌برد و به جای اینکه به دنبال ایجاد مجاری جدید باشد، اولویت را به بهینه‌سازی مجاری موجود می‌دهد. البته هر آنچه آسان‌تر اندازه‌گیری می‌شود، لزوماً مهم‌ترین چیز نیست.

کاروران^۷ طراحی تجربه مشتری اغلب به دنبال تشخیص و رفع نابسامان‌ترین بخش بازاریابی یک شرکت، بیشتر از مدیر ارشد اطلاعات، وقت خدمات، نوعاً به دنبال تعیین نیازهای برآورده‌نشده کاربران هستند.

طراحی خدمات به عنوان یک حوزه مستقل، از کجا آغاز شد؟

مانند طراحی تجربه مشتری، یکی از دیدگاه‌ها در مورد منشأ طراحی خدمات، حاکی از این است که طراحی خدمات از یک رویکرد انسان‌محور که تلاش می‌کند بازاریابی و کاربرد را باهم بیامیزد، پدیدار شده است. حداقل می‌توان گفت که خدمات بلوپرینت (همچنان که لین شوستاک^۸ در مقاله بدیع و مهم خود در مجله «هاروارد بیزینس ریویو» به آن می‌پردازد) یکی از ابزارهای کلیدی طراحی خدمات است. اگر چگونگی ارتباط مشتری با ارائه‌دهنده خدمات در طول یک دوره زمانی را به تصویر بکشیم، و اگر در این فرایند «مسیری قابل رؤیت» را معرفی کنیم، و آنچه را که امروزه طراحان خدمات، اغلب «پشت‌صحنه» می‌نامند، به نمایش درآوریم، در واقع این شروع تلاشی برای طراحی یک تعامل غیرملموس بهتر خواهد بود. همچنان که طراحی خدمات به عنوان یک حوزه مستقل تکامل پیدا کرد، ابزارهای طراحی و مردم‌شناسی به دوگانه بازاریابی و عملیات اجرایی پیوستند. امروزه شرکت ماکانتینوم و بسیاری شرکت‌های دیگر، کمک به رشد طراحی خدمات را به عنوان یک رشته علمی، در شرکت‌های انتفاعی و غیرانتفاعی آمریکایی هدف گرفته‌اند. ما معتقدیم که فرایند طراحی خدمات، توانایی این را دارد که برای شرکت‌هایی که در جست‌وجوی تغییر چیزهایی هستند که مشتریان و کارکنان، آن‌ها را احساس می‌کنند، اما لزوماً به راحتی قابل اندازه‌گیری نیستند، تأثیر کلی معناداری ایجاد کند.

چگونه تعهدات طراحی خدمات ارزیابی می‌شوند؟

همان‌طور که در هریک از موارد تعهد طراحی خدمات، نیازهای کاربر و محدودیت‌های طراحی متفاوت است، تعریف موفقیت نیز نزد هر کارفرمایی متفاوت است. کاروران طراحی تجربه مشتری اغلب تلاش می‌کنند که نابسامان‌ترین بخش‌های تجربیات مشتریان را بسامان کنند. در حالی که طراحان خدمات، نوعاً نیازهایی از کاربران را که قبلاً پاسخ داده نشده است، شناسایی می‌کنند. در نتیجه، برونداد یک پروژه طراحی خدمات، بیشتر احتمال دارد که منجر به ارائه یک پیشنهاد جدید شود؛ برخلاف آنچه در طراحی تجربه مشتری اتفاق می‌افتد که در آن، از رهگذر پی‌گیری دوباره پیشنهادی که از پیش موجود است، کارایی عملکرد سیستم را بر اساس سنجه‌های کلیدی ارتقا می‌دهند. این به خاطر زمینه‌باز و همه‌جانبه‌نگر طراحی خدمات است که اهداف یادگیری را تدوین می‌کند. بعضی اوقات، هدف، یک تجربه کاملاً جدید است. چنین پروژه‌هایی بر اساس تجربه ما، بیشتر در قالب طراحی خدمات درمی‌آیند تا طراحی تجربه مشتری. نمونه این مورد، شرکت کانتینوم در کار با آئودی ای. جی است. در پروژه طراحی سرویس اتومبیل-در وقت-تقاضا^۹، شرکت آئودی به دنبال ترجمه ویژگی‌های یک برند مبتنی بر مهندسی، به یک سرویس به زبان بومی بود. ما تلاش کردیم به جای مالکیت اتومبیل، دسترسی به آن را برای مردم فراهم کنیم و از این طریق، روی «اقتصاد تجربه» سرمایه‌گذاری کنیم. این پروژه نقش واقعی مردم و نرم‌افزار، ارتباطات خودکار و شخصی، و حتی فضاهای فیزیکی، مسئولیت‌پذیری

بنابراین، از اینجا به کجا می‌رویم؟

با وجود تفاوت‌های بین طراحی خدمات و طراحی تجربه مشتری، هر دوی این حوزه‌ها به تلقی مشتریان از سازمان و چگونگی ارتباط مشتریان با آن اهمیت می‌دهند و هر دو از یکدیگر می‌آموزند. بهترین راه برای به‌پیش رفتن، راهی است که بتواند ترکیب یادگیری کیفی و کمی را تبیین کند. طراحان خدمات در استفاده از داده‌های سخت و تعیین اهداف صحیح برای پژوهش‌های مردم‌شناسی و در پالایش فرایند، بهتر عمل می‌کنند. طراحان حرفه‌ای تجربه مشتری در حال گسترش قلمروشان هستند و فراتر از اصلاح بخش‌های نابسامان، به دنبال کشف آنچه در آینده پیش می‌آید هستند.

طراحان ما برای بهسازی تجربه مرکز تلفن، از تکنیک‌های پژوهش‌های مردم‌شناسی بهره‌گرفتند و به نتایج موفقیت‌آمیزی دست یافتند که در مقابل معیارهای کمی قرار می‌گرفتند. با وجود این، تیم ما هرگز این واقعیت را نادیده نگرفت که ما نه براساس روش‌هایی که استفاده می‌کنیم، بلکه با نتایج حاصل از بازنگری‌هایی که پیشنهاد داده‌ایم، مورد قضاوت قرار می‌گیریم. به همین ترتیب، ما در تعهد طراحی خدمات با شرکت آئودی، از نیازهای انسانی شروع کردیم. اما از آنجایی که به توانایی فرایند طراحی خدمات در ارائه تجربه‌ای ارزشمند باور داشتیم، می‌توانستیم تضمین رضایتمندی بالای مشتریان را نیز در پیشنهادمان بگنجانیم. چه از طریق به‌کارگیری رویکرد سنج‌محور طراحی تجربه مشتری به دنبال ارتقای تصور مشتریان از یک برند باشیم، و چه با استفاده از ابزار طراحی خدمات، درصدد آشکار کردن نیازهای برآورده‌نشده مردم و ارائه راه‌حلی برای آن باشیم، در هر دو صورت اگر کار به درستی انجام شود، مردم شادتری خواهیم داشت و در نهایت، این همان چیزی است که اهمیت دارد.

اگر این دو حوزه همچنان به هم نزدیک تر شوند که ما پیش‌بینی می‌کنیم که این‌طور خواهد شد، انتظار داریم که هر دوی این رویکردها یکدیگر را کامل کنند. طراحی به موفقیت‌های انسانی و همه‌جانبه‌تری نیاز دارد و طراحی خدمات به سهولت تجاری بیشتری نیاز دارد تا قابلیت‌های سازمان را افزایش دهد. در واقع، هر کدام از این دو می‌توانند آنچه را که نیاز دارند از دیگری به‌دست آورند.

شغلی و یونیفرم‌ها را بررسی می‌کرد. ما از طریق طراحی راه‌هایی که این سرویس در آن کار می‌کند و آن تجربه را پشتیبانی می‌کند، به‌طور غیرمستقیم، تجربه ایدئالی را برای مشتریان طراحی کردیم. این پروژه در واقع یک عملیات استارت‌آپ بود. پیش‌نمونه‌های ما کاملاً درست و واقعی به نظر می‌رسیدند. ما یک مرکز تلفن، یک برنامه تحت وب بر روی تلفن مشتری‌ها، یونیفرم، و متون تعاملی بسیار ساده و قابل فهم داشتیم. ما این برنامه را طراحی کردیم تا بدانیم که باید چگونه باشد و هم‌زمان نقاط آسیب‌پذیر سامانه را نیز شناسایی کنیم. هیچ تجربه‌ای که خط مبنا باشد و از آن نقطه شروع به پیش رفتن کنیم و یا حتی بتوانیم به آن رجوع کنیم، وجود نداشت.

ارزنبابی‌های دقیق تجربی، بهترین راه برای تشخیص این است که چگونه چیزی را بهتر کنیم. در حالی که بررسی‌ها و سنج‌های دیگر، می‌توانند مقیاس دقیقی از میزان رضایتمندی مشتریان ارائه کنند، اما ابزارهای کارآمدی برای فهم اینکه چگونه می‌توان یک سرویس را ارتقا داد، نیستند. درست همان‌گونه که فرایند پژوهش یک پروژه طراحی خدمات، سفارشی و قراردادی است، تعریف موفقیت نیز همین‌گونه است.

چرا طراحی خدمات در اروپا رونق گرفت و در آمریکا با تردید مواجه شد؟

ما معتقدیم یکی از دلایلی که طراحی خدمات در درک جامعه آمریکا عقب‌مانده است، این است که طراحی خدمات، در بافت سازمان یافته طراحی تجربه مشتری پذیرفته شده است و در نتیجه، در مقابل معیارهای کمی طراحی تجربه مشتری ارزیابی می‌شود. در طراحی خدمات ما تلاش می‌کنیم که به داستان‌سرایی‌های انسان‌ها به‌عنوان صورتی از داده، مشروعیت دهیم. این موضوع چالش برانگیز است. داستان‌های تجربی در احساس «واقعی» هستند، اما در سطح تحلیل نه. آنها استراتژی را براساس همدلی و نه براساس داده هدایت می‌کنند. شرکت‌ها بیشتر تمایل دارند که براساس مدل طراحی تجربه مشتری کار کنند.

امروزه شرکت‌های آمریکایی به سمت فناوری بازاریابی چرخش کرده‌اند؛ چراکه این ترکیبی از دو حوزه آشنا، آی. تی و بازاریابی است که بیشتر از اینکه جایگزین یکدیگر شوند، در هم ادغام شده‌اند. درگفت‌وگو با طراحان خدمات آمریکایی، بسیاری از آن‌ها اذعان داشتند که بدون ابزارهای ارزیابی کمی و بدون تحلیل نتایج براساس شاخص‌های کلیدی عملکرد، طراحی خدمات در آمریکا وضع نامساعدی دارد. شرکت‌های آمریکایی در جمع‌آوری داده‌ها و استفاده از آن‌ها در بازاریابی مهارت دارند و شرکت‌های رقیب، فضایی برای رویکرد طراحی خدمات که به دنبال تحقیق در عوامل درهم‌و‌برهم انسانی است، باقی نمی‌گذارند.

عوامل تصمیم‌ساز در شرکت‌های آمریکایی که در موقعیت انتخاب هستند، داده‌های شسته‌ورفته‌ای را که موجب فهم رفتار مشتری می‌شوند، به یافته‌های پراکنده حاصل از تحقیقات مردم‌شناسی ترجیح می‌دهند. شرکت‌های محافظه‌کار آمریکایی در مقابل پیشنهاد طراحی خدمات که نتایج غیرقابل اندازه‌گیری دارد، مقاومت می‌کنند؛ در حالی که می‌توانند به‌جای آن، طراحی تجربه مشتری را به‌کار بگیرند که نتایج قابل اندازه‌گیری دارد. البته اعتماد بیش از حد به سیستم متریک هم به همان اندازه بی‌حاصل است.

پی‌نوشت‌ها

۱. طراحی تجربه مشتری

۲. B. Joseph Pine II
۳. James H Gilmore
۴. Marketing technologist
۵. Gartner
۶. Continuum
۷. Practitioner
۸. Lynn Shostack
۹. Car-on-Demand