

بہناما





چالش‌ها و راهکارهای سفر مشتری



فهرست

۱۰	چگونه از این کتاب استفاده کنیم؟
۱۰	چه کسی باید این کتاب را بخواند؟
۱۱	مضامین و محتویات کتاب چیست؟
۱۲	سؤالات متداول
۱۴	پیشگفتار
۱۶	مقدمه
	بخش اول
۱۹	یک بنیاد مشترک
۲۰	فصل اول درک کانال‌ها
۲۰	از نظریه تا واقعیت
۲۲	بر اساس کانال
۲۶	کانال‌ها در انزوا وجود ندارند
۲۹	کانال‌ها تعاملات، اطلاعات و زمینه را منعکس می‌کنند
۳۰	کانال‌ها از لحظات پشتیبانی می‌کنند
۳۲	تغییر ذهنیت کانال محور
۳۶	خلاصه فصل



فصل دوم | تعیین نقاط تماس ۳۸

۴۰	روش وحدت بخش
۴۷	۲ چهارچوب مفید
۵۱	شناسایی نقاط تماس خود
۵۹	دسته بندی و برقراری ارتباط با نقاط تماسستان
۶۲	خلاصه فصل
۶۳	کارگاه فصل دوم: فهرست نقاط تماس

فصل سوم | کاوش در اکوسیستم ۷۴

۷۵	از اکوسیستم های کسب و کار تا اکوسیستم های تجربه
۷۹	تشریح یک اکوسیستم تجربه
۸۸	نکات ترسیم نقشه و طراحی اکوسیستم
۹۳	استفاده از نقشه اکوسیستم به عنوان ابزار
۹۴	سایر رویکردهای منطقی
۹۸	خلاصه فصل
۹۹	کارگاه فصل سوم: هم ترازای چشم انداز

فصل چهارم | جهت یابی پیرامون سفر ۱۰۶

۱۰۷	سفر چیست؟
۱۰۸	سفرها از لحظات ساخته می شوند
۱۰۹	انواع و اقسام سفر
۱۱۱	ارزشمند بودن سفر برای همگان
۱۱۳	سفر: محور همدلی و تفاهم
۱۱۶	تشریح تجارب پیوسته
۱۲۱	شروع سفرها
۱۲۲	خلاصه فصل





بخش دوم

۱۲۳. بینش‌ها و امکانات.....

۱۲۴. فصل پنجم | نقشه برداری تجارب.....

- ۱۲۵. نقشه برداری تجربه چیست؟
- ۱۲۷. نقشه برداری با اطمینان
- ۱۳۵. یادگیری از داستان مشتریان
- ۱۵۰. معنا بخشی به آموخته‌ها
- ۱۵۱. تبادل امورات مهم
- ۱۵۷. خلاصه فصل
- ۱۵۸. کارگاه فصل پنجم: نقشه برداری تجربه

۱۷۰. فصل ششم | تعریف اصول تجربه

- ۱۷۱. یک دی‌ان‌ای مشترک
- ۱۷۳. بازی با یکدیگر
- ۱۷۵. شناسایی اصول پیش نویس
- ۱۷۸. زمینه سازی برای پذیرش و تأثیر
- ۱۸۲. خلاصه فصل
- ۱۸۳. کارگاه فصل ششم: پالایش اصول تجربه

۱۹۰. فصل هفتم | شناسایی فرصت‌ها

- ۱۹۱. فرصت‌ها راه حل نیستند
- ۱۹۱. فرصت چیست؟
- ۱۹۷. فرصت‌ها، اهداف و زمان بندی
- ۲۰۸. تبادل فرصت‌ها
- ۲۱۱. خلاصه فصل
- ۲۱۲. کارگاه فصل هفتم: شناسایی و اولویت بندی فرصت

بخش سوم

۲۲۳. چشم انداز و عمل.....





فصل هشتم | تولید و ارزیابی ایده‌ها ۲۲۴

هدایت جست‌وجوها برای ایده‌ها	۲۲۵
تمرکز و ساختار	۲۲۶
ورودی‌ها و محدودیت‌ها	۲۲۸
حالت و فرم	۲۳۰
ارزیابی و اولویت‌بندی	۲۳۸
خلاصه فصل	۲۴۹
کارگاه فصل هشتم: از ایده‌ها تا روایت‌ها	۲۵۱

فصل نهم | ساخت یک چشم‌انداز ملموس ۲۶۰

اهمیت هدف	۲۶۱
تعریف چشم‌انداز	۲۶۴
ترسیم مسیر	۲۷۹
خلاصه فصل	۲۸۷

فصل دهم | طراحی لحظه ۲۸۸

نمونه‌سازی اولیه گزینه‌ها	۲۸۹
گزاره ارزشی نمونه اولیه	۲۹۶
جمع‌بندی	۲۹۹
خلاصه فصل	۳۰۲

فصل یازدهم | استمرار رویه‌ها ۳۰۴

بستر خود را بپذیرید	۳۰۵
سازمان‌دهی تغییرات	۳۱۰
شروع از خود	۳۲۳
شروع از نقطه فعلی	۳۲۵

تقدیر و تشکر	۳۲۷
درباره نویسندگان	۳۲۸





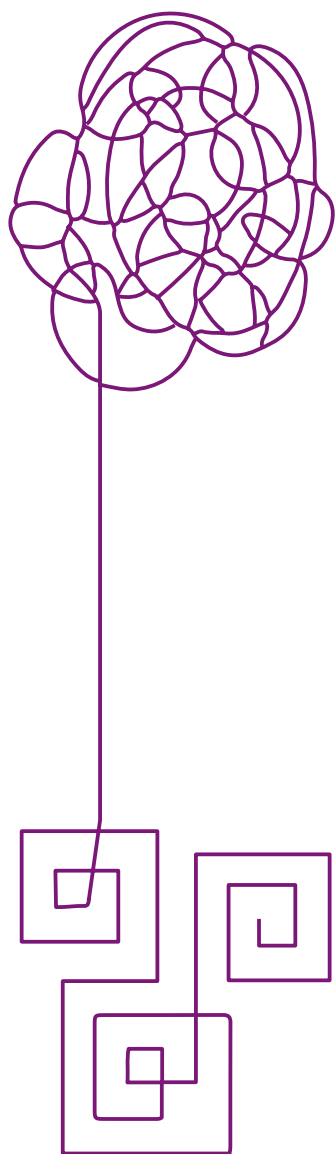
تقدیم به محبوبم گتی و دختر زیبایم لوسی به خاطر
شگفت‌انگیز، دوست‌داشتنی و حامی بودنشان، که کمک
کردند من به فرد بهتری تبدیل شوم.

کریس

تقدیم به همسرم کیتی، شریک جرم شگفت‌انگیزم،
به خاطر عشق، صبر و حمایتش.

پاتریک





چگونه از این کتاب استفاده کنیم؟

چه کسی باید این کتاب را بخواند؟

این کتاب را طراحان نوشته‌اند، اما برای هرکسی که می‌خواهد اثر بیشتری در پیش‌بینی و ساخت محصولات و خدمات در محیط‌های پیچیده داشته باشد، توصیه می‌شود. در این مورد، پیچیدگی به تجارب مشتری با بسیاری از بخش‌های متحرک (کانال‌های چندگانه، بسیاری از نقاط تماس، زمینه‌های متعدد) و سازمان‌های تقسیم‌بندی شده و نیز تلاش برای ارائه آن‌ها اشاره دارد. برایتان آشناست؟ اگر این‌طور است، شما احتمالاً خود را در گروه‌های زیر که ما در هنگام نوشتن این کتاب در ذهن داشته‌ایم، شناسایی خواهید کرد:

• متخصصان در تمامی طیف‌ها: شما راهبردهایی را برای تجربه مشتری، خدمات،

محصولات، بازاریابی، یا فناوری تعریف می‌کنید. شما اشیاء فیزیکی، نقاط تماس دیجیتال، فرایندها، ارتباطات یا سیستم‌ها را طراحی می‌کنید. شما به ارائه اهداف، واسط‌ها، پلتفرم‌ها، یا تعاملات نامحسوسی می‌پردازید که زمینه‌ساز ارزش‌آفرینی می‌شوند یا به مدیریت تمام این فعالیت‌ها کمک می‌کنید. در این کتاب، رویکردهای جدیدی را خواهید یافت که مجموعه ابزار شما را گسترش می‌دهد و از طریق یک فرایند طرح مشارکتی، تسهیل‌کننده فعالیت‌های سایرین خواهد بود.

• **رهبران فعلی و رهبران نوظهور:** شما در برنامه‌های چندوظیفه‌ای فعالیت دارید که سعی در خلق محصولات و خدماتی دارند که تجارب تأثیرگذار را در مقیاس بزرگ ممکن می‌سازند. مجموعه مشترک اصطلاحات، مدل‌ها و روش‌های معرفی شده در اینجا، توانایی شما را برای کمک به دیگران برای مشارکت در آینده افزایش خواهد داد.

• **مجریان:** شما می‌خواهید تجارب متمایز و مشتری محور داشته باشید، درحالی‌که راهبردهای متمرکز و عملیات‌های اندکی برای خود تعریف می‌کنید. مفاهیمی که ما ارائه می‌کنیم به شما در تقویت همکاری‌های متقابل، ایجاد همدلی بین مشتریان و خلق سفرهای مؤثرتری برای مشتری کمک می‌کنند.

صرف نظر از نقشی که ایفا می‌کنید، این کتاب شما و همکارانتان را برای طراحی تجارب بهتر در کنار هم مجهز خواهد کرد. ایجاد سازگاری و تداوم برای تجارب پیوسته به مفاهیم و روش‌های جدید نیاز دارد و ایجاد همدلی گسترده به معنای آن است که به همکاران خود کمک کنید به درستی با مشتریانانتان ارتباط برقرار کنند. جهش از بینش به سمت چشم‌انداز در راستای یک عمل، مستلزم افزایش تسهیلگری و همکاری است.

مضامین و محتویات کتاب چیست؟

این کتاب در ۳ بخش تنظیم شده است که مسیر شما را از آموختن مفاهیم اصلی تا تجارب سازنده ترسیم می‌کند.

بخش ۱ (یک بنیاد مشترک): کانال‌های مفاهیم کلیدی، نقاط تعامل، اکوسیستم‌ها، و سفرهای مربوط به درک و بهبود تجربه معماری محصول و خدمات را بررسی می‌کند. همچنین، استدلالی برای ایجاد سازگاری بیشتر در شیوه استفاده از این اصطلاحات در سازمان ارائه نموده و به شما ابزارهایی برای شروع این کار می‌دهد.

بخش ۲ (بینش‌ها و امکانات): چگونگی تسهیل یک تیم چندوظیفه‌ای را از طریق فرایند درک بهتر نیازهای مشتری و شناسایی فرصت‌ها برای بهبود و تصویرسازی مجدد تجارب نهایی مطرح می‌کند.

بخش ۳ (چشم‌انداز و عمل): توضیح می‌دهد که چگونه ایده‌ها را به صورت مشترک خلق کرده و دیدگاهی برای اتحاد ذی نفعان و الهام بخشیدن به عمل ایجاد کنید. همچنین، فنونی برای انتقال هدف شما به طراحی نقاط تماس و حرکت سازمان برای سازمان‌دهی تجارب خود به صورت هدفمند مطرح می‌شود.

یادداشت

همکاری چندوظیفه‌ای برای بهبود یا تجدیدنظر در تجارب نهایی از اهمیت بالایی برخوردار است. به همین دلیل، این کتاب شامل چندین مثال کارگاهی است که برای کمک به مشارکت افراد مناسب در زمان مناسب جهت پیش‌بینی محصولات و تجارب خدماتی هماهنگ شده طراحی شده است.

سؤالات متداول

• آیا برای سازمان‌دهی موفقیت‌آمیز تجارب، نیاز به انجام تمام کارهای ارائه شده در این کتاب داریم؟

ما بسیاری از چهارچوب‌ها و ابزارها را پوشش می‌دهیم، اما شما احتمالاً به سمت روش‌هایی جذب خواهید شد که نیازهای منحصر به فردتان را برآورده می‌سازند. برای مثال، ممکن است نقشه برداری اکوسیستمی (فصل سوم) و داستان‌نمایی^۱ (فصل‌های هشتم و نهم) کمکتان کنند کار خود را انجام دهید، در حالی که فهرست نقاط تماس (فصل دوم) یا بداهه‌سازی (فصل هشتم) با فرهنگ شما عجین نمی‌شوند. نکته کلیدی: روش‌های مختلف را امتحان و مجموعه ابزار مناسب را برای خود آماده کنید.

• آیا این مفاهیم قابل ارائه بیش از اندازه زیاد نیستند؟

نه! همکاری با همکاران در راستای سازمان‌دهی تجارب بسیار مهم است، این کار به تلاش و مهارت نیاز دارد. کاری که شما انجام می‌دهید مانند نقشه‌های تجربی (فصل پنجم)، اصول تجربه (فصل ششم)، و نقشه‌های فرصت (فصل هفتم) باید به عنوان ابزاری برای ایجاد همفهی، برانگیختن ایده‌ها، ایجاد همسویی و اقدام به سمت نتایج مشابه قلمداد شوند.

• شما به ابزار مورد نظر اشاره نکردید. آیا منظور این است که دیگر نباید از آن استفاده کنیم؟

ما مرتباً روش‌های طراحی را در مجموعه ابزار خود اضافه، حذف، و اصلاح می‌کنیم. ثابت شده است که موارد ارائه شده در این کتاب به طور قابل پیش‌بینی در طراحی اکوسیستم‌های پیچیده با تیم‌های چندوظیفه‌ای

مؤثرند. در برخی موارد، این روش‌ها ممکن است چیزهای دیگری را در جعبه ابزار شما جابه‌جا کنند. با این حال، فکر می‌کنیم متوجه خواهید شد که بیشتر روش‌ها و ابزارهای استفاده‌شده مکمل یکدیگرند. همچنین امیدواریم این کتاب تشویقتان کند روش‌های اضافی برای سازمان‌دهی تجارب را بهتر بیابید یا ابداع کنید.

• آیا به صرف زمان زیادی نیاز است؟

این یک قانون است: مشکلات پیچیده‌تر طراحی در سازمان‌های بزرگ به زمان بیشتری نیاز دارد. با این حال، متوجه خواهید شد که رویکردهای ارائه‌شده می‌توانند در زمان نیاز به خدمت، سریع اجرا شوند. برای مثال، می‌توانید از بخش‌هایی از کارگاه‌های نمونه (فصل‌های دوم، سوم، پنجم، ششم، هفتم و هشتم) برای طراحی جلسات کاری کوچک استفاده کرده یا از فنون ایده‌پردازی (فصل هشتم) در یک تیم کوچک استفاده کنید.

• آیا این طراحی خدمات نیست؟ (یا این فقط طراحی یوایکس^۱ یا تجربه مشتری نیست؟)

بله و نه! ما عمداً در این کتاب رویکردی به عنوان ترکیبی از بهترین تجارب و صرف‌نظر از وابستگی قومی داشته‌ایم؛ به طوری که طراحی خدمات، تجربه کاربر، تجربه مشتری و جوامع دیگر به رشد طرز فکر سازمان‌دهی کمک کرده‌اند و خواهید دید که ما به این اعمال و کارهای دیگر ارجاع می‌دهیم (برای مثال، به فصل‌های اول، دوم، هفتم و دهم مراجعه کنید). انسان محوری را باید وجه مشترک همه این روش‌ها دانست است. ما به شما نشان خواهیم داد چگونه همه چیز را در عمل در کنار هم قرار دهید؛ فرقی ندارد اگر احساس می‌کنید در حال انجام طراحی تجربه کاربر یا طراحی خدمات، طراحی تعامل یا هر شاخه دیگری هستید.

پیشگفتار

شخص عزیزی که این کتاب را خریده‌ای،
کمی نگرانت هستم.

در ادامه، دلیلش را خواهم گفت؛ اما اول باید بگویم که این کتاب اثر فوق‌العاده‌ای است. این کتاب یکی از معدود کتاب‌هایی است که در آن، مرزهای طراحی و مدیریت و یک دیدگاه سیستمی از نوآوری به هم می‌رسند. شاید از قبل بدانید که دنیای طراحی یک سیستم و دیدگاه روابط را دربرمی‌گیرد و همین مسئله درمورد مدیریت نیز صادق است. بدیهی است که این اقدامات جدید شامل سازمان‌دهی نیز هست؛ یعنی همکاری خلاقانه افراد، در میان مرزهای قدیمی نقش‌ها، بخش‌ها و درون یا بیرون آن‌ها. حال بیا ببیند نگاهی به برخی از تحولات توصیف شده در این صفحات بیندازیم:

- از دیدگاه شرکتی مبتنی بر ما/آن‌ها و مشتری تا یک دیدگاه اکوسیستمی که دنیای ما و آن‌ها را تغییر می‌دهد.
- از تمرکز بر محصول گرفته تا تمرکز بر روشی که ما در لحظات، روزها، هفته‌ها و سال‌ها با افراد در آن مشارکت می‌کنیم.
- از تقدم مفاهیم گرفته تا تأکید بر داستان‌ها، به‌طوری‌که برای هرکسی که برای تحقق آن‌ها تلاش می‌کند، مهم است.
- از تیم‌های تخصصی گرفته تا تیم‌های سازمان‌دهی شده که کیفیت را برای هر تماس بین مردم و سازمان به ارمغان می‌آورند.
- از معیارهای فنی و کاربردی گرفته تا گنجانیدن ارزش‌ها و اصول به عنوان معیارهای جدید کیفی.

این موارد در کاربرد واقعی، تغییرات بزرگی برای اغلب سازمان‌ها هستند. صرفاً نه به این دلیل که افراد در مقابل ایده‌ها مقاومت می‌کنند، بلکه تغییر روش انجام کارها هم در این

مورد راحت نیست. این رویکردها ما را به راه‌های جدیدی برای دیدن نقش‌ها، تعریف «کار خوب» و اینکه این تعریف چه معنایی برای یک سازمان موفق دارد دعوت می‌کنند که هم هیجان‌انگیزند و هم ترسناک.

در واقع، به خاطر همین موضوع نگران‌تان بودم. تصور می‌کنم شما این کتاب را می‌خرید چون از آنچه توصیف می‌کند هیجان‌زده‌اید و آرزو دارید این روش‌ها را اجرا کنید؛ اما دیدن رشد این ایده‌ها از دانه‌های این کتاب به جوانه و سپس به یک گل شکفته در سازمان زمان می‌برد. شما به صبر و پشتکار نیاز دارید و باید پیشرفت‌های کوچک و هر قدمی را که برمی‌دارید، جشن بگیرید. زمانی که تشویق کردن جواب نمی‌دهد، به داستان، تصویر و دعوت‌های دیگران به عنوان ابزار نیاز خواهید داشت. در مواجهه با خطر کلیشه‌ای شدن، شما باید در این سفر لذت و شادی را پیدا کنید. این کار ساده‌ای نخواهد بود. پس، از خودم می‌پرسم چه چیزی می‌تواند کمک کند؟ و در جواب توصیه می‌کنم:

۱. یک یا دو نفر همکار پیدا کنید و این کار را تنهایی امتحان نکنید.

۲. مستقیماً وارد یکی از کارگاه‌ها نشوید و قبل از ورود، فصل یازدهم را بخوانید. همچنین در تمام مدت، از این فصل به عنوان خلاصه‌ای برای به کارگیری قسمت‌های دیگر کتاب استفاده کنید. ما در دفتر کارمان، اغلب از خودمان می‌پرسیم: در ۲ هفته آینده چه گفت‌وگویی می‌توانیم داشته باشیم که به تحقق ایده کمک کند؟ چه کسی باید درگیر باشد و آیا ما برای حمایت از آن گفت‌وگو باید کاری کنیم؟ آیا این اتفاق باید در یک کافه، در مقابل یک دیوار محل کار یا در یک پیاده‌روی طولانی دسته‌جمعی رخ دهد؟

این ایده‌ها می‌توانند توانایی شما را برای تولید نتایجی که مهم و نهایی‌اند ارتقا دهند؛ اما وقتی اولین بار کتاب را بردارید، هیچ راهی برای پیش‌بینی روش خاصی که در کار شما ریشه دوانده است، وجود ندارد. شما باید درون فرایند تغییر زندگی کنید تا متوجه آن شوید و در نهایت آن را بفهمید. این کار ممکن است کمی شجاعت و پشتکار لازم داشته باشد، پس محتاطانه و منفعلانه عمل کردن به شما کمکی نمی‌کند.

و البته، شما تنها نیستید. این کتاب دانش و تجارب تعداد زیادی از مردم را به طور خلاصه ارائه می‌کند. با وجود افراد زیادی که در این مسیر حرکت می‌کنند، با وجود یک جامعه عملی که در پیرامون این ایده‌ها رشد می‌کند، با اکتشاف و تخیل بسیار مشتاقانه در کتاب‌هایی مانند این، واقعاً دلیلی برای نگرانی وجود ندارد. شکی نیست که از پس آن برمی‌آیید.

مارک رتیگ

مدیر انجمن اف‌آی‌تی،

عضو هیئت علمی دانشکده طراحی اس‌وی‌ای برای نوآوری اجتماعی

مقدمه

ما (پاتریک و کریس) چندین سال است که یکدیگر را می‌شناسیم. باهم در ۳ سازمان که شامل یک آژانس، یک دفتر مشاوره و یک شرکت خدمات مالی بزرگ بود کار کرده‌ایم و این مرحله را در اجلاس‌ها و رویداد آدپتیو پث^۱ به اشتراک گذاشته تا به هزاران نفر یاد بدهیم که چگونه می‌توانند تجارب انسانی بیشتری را طراحی کنند.

همچنین در طول مسیر، با یکدیگر درباره‌ی چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها و شیوه‌ی نزدیک شدن و حل آن‌ها گفتگو کرده‌ایم. برای مثال، تفکر طراحی به منظور ظهور نوآوری سریع، تسریع توسعه‌ی محصول و ایجاد بهره‌وری عملیاتی در مقیاس معین. هرکدام از این روش‌ها (یا به قول برخی، هرکدام از این آیین‌ها) نقاط قوت خود را دارند، اما به‌طور کلی آن‌ها نمی‌توانند به ۳ چالش مهم که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه‌اند، بپردازند:

۱. اینکه چگونه می‌توان از ارسال محصولات و نقاط تماس گسسته، سریعاً به‌سوی ایجاد تجارب نهایی پیوسته گام برداشت؛ تجاربی که به‌زیبایی در طول زمان و مکان آشکار می‌شوند.
۲. اینکه چگونه مخزن‌های عملیاتی جداگانه را از بین ببریم و به طراحی مؤثر و

1. Adaptive Path

کارآمد یک همکاری انسان محور بپردازیم.

۳. اینکه چگونه شکاف بین راهبرد درهم و پیچیده کل مسیر (باید چه کاری کنیم؟) را به اجرای عوامل اساسی (چه کاری کردیم؟) از بین ببریم.

هدف این کتاب رویارویی با این مشکلات است. مشارکت کنندگان با استعداد در طراحی خدمات و کاربران با تجربه زبان و مفاهیم و رویکردهایی را به اشتراک می گذارند که افراد یک سازمان را قادر می سازد تا باهم تجارب مشتری را پیش بینی، برنامه ریزی و طراحی کنند.

ما کمکتان می کنیم دیگران را در مسیر درک سفر مشتریان راهنمایی کرده و نیازهای آن ها را بهتر برآورده کنید. همچنین جعبه ابزار شما را برای خلق ایده های بهتر و ایجاد یک چشم انداز جذاب توسعه می دهیم. در طول مسیر، امیدواریم که الهام بخش شما برای تبدیل شدن به یک سازمان دهنده در سازمان خودتان باشیم.

پاتریک و کریس

ما چون دو نفریم گاهی دیدگاه های متفاوتی داریم. بر اطلاعات مهم تأکید می کنیم، تحقیقات موردی را که روی آن ها کار کرده ایم ارائه می دهیم، یا به سادگی دیدگاه شخصی خود را درمورد یک موضوع توضیح می دهیم.



ما از واژه های «سازمان دهی»، «سازمان دهنده» و «سازمان دهی کردن» در طول این کتاب استفاده می کنیم. از یک لحاظ، به رویکردهایی اشاره می کنیم که به تغییر سازمان ها از طراحی و ارائه بخش های مجزا تا طراحی این بخش ها به صورت هم راستا و هماهنگ با یکدیگر کمک می کند. این رویکرد به طراحی هدفمند کانال ها و نقاط تماس به عنوان سیستمی برای پشتیبانی از مشتریان و تجارب پیوسته آن ها در طول زمان و در زمینه های متعدد نیاز دارد (به فصل های اول تا چهارم مراجعه کنید). از سوی دیگر، سازمان دهی به معنای تسهیل همکاری برای رسیدن به آن نتایج است. ما بیشتر در جست و جوی محصول، طراحی، فناوری اطلاعات، بازاریابی، عملیات و غیره در یک اتاق با یکدیگر و در تلاش برای حل مشکلات پیچیده رو به افزایشیم. یک سازمان دهنده به پرورش همدلی، همکاری، خلاقیت، و هم ترازی کمک می کند، که به تجارب و نتایج بهتر منجر خواهد شد (فصل های پنجم تا یازدهم).

بیاپید با خودمان روراست باشیم. در حال حاضر، سازمان‌دهی با شیوهٔ عملکرد اغلب سازمان‌ها در تضاد است. با وجود اینکه همه یک دستورکار دارند، اما می‌خواهیم کمکتان کنیم سازمانتان را وادار به تفکر و همکاری دربارهٔ چگونگی طراحی برای تجارب کنید که به ارزش واقعی منجر می‌شوند. برای پشتیبانی از این هدف، ما الگوهای کارگاهی را برای تسهیل مؤثر فرایند طراحی در این کتاب گنجانده‌ایم. شما می‌توانید آن‌ها را همان‌طور که هستند استفاده کنید یا آن‌ها را با نیازهای منحصربه‌فرد خودتان سازگار نمایید.

همچنین ما نمونه‌هایی از خروجی‌های کلیدی، فهرست‌های نقاط تماس جدید و آشنا، نقشه‌های اکوسیستم، نقشه‌های تجربی، داستان‌نمایی‌های الهام‌بخش و بسیاری چیزهای دیگر را ارائه می‌دهیم. بسیاری از این ابزارها طوری طراحی شده‌اند که بسیاری از افراد آن‌ها را ببینند و آن‌ها را بدانند و به عنوان ابزار از آن‌ها استفاده کنند و اطلاعات زیادی را منتقل کنند. هدف ما این نیست که شما را با خروجی بیشتر درگیر کنیم، بلکه می‌خواهیم ابزارهای مؤثر را به شما بشناسانیم. درحالی‌که بخش‌های نیمهٔ دوم کتاب به رویکردها می‌پردازند، از جست‌وجو و تحقیق گرفته تا نمونه‌سازی، اما این یک مسیر مشخص و سفت‌وسخت نیست. تمام روش‌های ارائه‌شده موردنیاز نبوده و فقط روش‌های موجود و شناخته‌شده‌ای نیستند که این کار را انجام می‌دهند، چراکه حمل محصولات و ارائهٔ خدمات یک زنجیره است و باید روش‌هایی را انتخاب کنید که نیازهای تیم و سازمان شما را برآورده سازد؛ بنابراین فرایند خود را در بوتۀ آزمایش قرار دهید.

ما به عنوان طراح برای حل مشکلات مبهم برنامه‌ریزی می‌کنیم. درصددیم تا در جهانی که روزبه‌روز پیچیده‌تر می‌شود، به محصولات و خدمات شکل بدهیم. چه شما طراح باشید و چه نباشید، این فرصت وجود دارد که مانند چسبی باشید که تیم‌های چندوظیفه‌ای را حول یک دیدگاه مشترک و اقدام هماهنگ بر اساس یک بنیان همدلی، به هم وصل و باهم متحد کنید. سازمان‌هایی که برای ایجاد تجارب بهتر مشتری تلاش می‌کنند، به چیزی بیش از نقشه‌کش نیاز دارند. آن‌ها به «سازمان‌دهنده»، رهبرانی مجهز به زبان، چهارچوب و مهارت‌های مناسب نیاز دارند تا جنگل را ببینند، و سپس درخت‌ها را بسازند. ما می‌خواهیم که این شخص شما باشید.

بخش اول یک بنیاد مشترک

سازمان‌ها همواره در تلاش‌اند تعاملی بین مشتریان و محصولات و خدماتشان برقرار سازند. این اقدامات که چندین فرد و بخش انجامشان می‌دهند، به بسیاری از اتفاقات ملموس و ناملموس منجر می‌شوند که هرکدام قصد ایجاد یک تعامل مثبت با مشتری را دارند. بازاریابان تبلیغاتی اقدام به ارائه تبلیغات بنری، میکروسایت، ایمیل و پُست مستقیم می‌کنند. تیم‌های دیجیتال برنامه‌های موبایل، وب‌سایت‌ها، تابلوهای دیجیتال و کیوسک‌ها را می‌سازند. افراد در حوزه خدمات مشتری، راهنمای کمک آنلاین، سیستم‌های چت با ربات (هوش مصنوعی)، و آی‌وی‌آر را به کار می‌گیرند. کارمندان در خط مقدم در لحظه و بدون وقفه به مشتریان کمک می‌کنند. کارگران عملیات‌های ساختمانی جزئی، اقدام به ساخت راهرو، پیشخوان‌های پرداخت، میزهای راهنما، تابلوها، و راه‌های ورودی می‌کنند. این رویه باعث درگیرکردن بسیاری از افراد، مکان‌ها و امورات می‌شود (و همچنان در سطح کارها بسط می‌یابند).

هر رشته یا کارکردی در یک سازمان به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر تجربه مشتری تأثیر می‌گذارد. با این حال، توزیع مالکیت و تصمیم‌گیری در میان این گروه‌ها با چالش‌هایی همراه است. چالش‌هایی همچون: چگونه متخصصان مختلف با مهارت‌ها و فلسفه‌های مختلف قطعۀ جورچین خود را دارند، درحالی‌که با دیگر تعاملات مشتری خارج از مسئولیت خودشان هم هماهنگ می‌شوند؟ و چگونه یک سازمان به‌طرزی قابل‌پیش‌بینی، هر بار روابط متقابل قوی‌تری با مشتریان ایجاد می‌کند؟

برای ایجاد شراکت‌های نیرومند داخلی و همکاری چندوظیفه‌ای، ابتدا شما باید با یک زبان واحد صحبت کرده و رویکردهای مشترکی برای درک آنچه تمام کارهای مختلفتان تولید می‌کنند، داشته باشید. در این راستا، ۴ مفهوم مهم و حیاتی وجود دارند: کانال، نقطۀ تعاملی، اکوسیستم، و سفر. برای سازمان‌دهی تجارب، تعریف در چهارچوب یک تیم، گروه یا کل سازمان حیاتی است. آن‌ها می‌توانند به عنوان بافت پیونددهنده برای ایجاد تجارب یکپارچه‌تر و مؤثرتر در طول زمان و مکان استفاده شوند. بیابید با نگاهی به کانال‌ها که در واقع عوامل زمینه‌ساز تعاملات مشتری‌اند کارمان را آغاز کنیم.

فصل اول درک کانال‌ها

از نظریه تا واقعیت
ساختار مبتنی بر کانال
کانال‌ها در انزوا وجود ندارند.
کانال‌ها تعاملات، اطلاعات و بستر را منعکس می‌کنند.
کانال‌ها از لحظات پشتیبانی می‌کنند.
تغییر ذهنیت کانال محور
خلاصه فصل

مفهوم کانال در سازمان تجاری مدرن حاکم است. برای مثال، مفاهیمی چون تیم کانال، راهبردهای کانال، کانال متقابل، چندکانالی، کانال همه‌کاره، اولویت کانال، مالکیت کانال و غیره رایج‌اند. در حالت ایده‌آل، کانال‌ها روابطی را برای برقراری ارتباط و تعامل میان افراد ایجاد می‌کنند. با این حال، آن‌ها می‌توانند به مخازنی تبدیل شوند که بین افراد، تیم‌ها، و اولویت‌ها مانع ایجاد کنند.

از نظریه تا واقعیت

در مفهوم قدیم، یک کانال ساختاری شبیه به یک مسیر آبی است که از طریق آن اطلاعات منتقل می‌شود. درست همان‌طور که کانال پاناما کشتی‌ها و محموله‌ها را از یک اقیانوس به اقیانوس دیگر انتقال می‌دهد، یک کانال ارتباطی نیز فرستنده اطلاعات را به گیرنده اطلاعات متصل می‌کند.

در دنیای طراحی خدمات، یک کانال رسانه‌ای تعاملی با مشتریان یا کاربران است (شکل ۱.۱ را ببینید). کانال‌های رایج شامل فروشگاه‌های فیزیکی، مراکز تماس (تلفن)، ایمیل، پست مستقیم، وب و موبایل‌اند (جدول ۱.۱ را ببینید)، که در پشت این کانال‌ها افراد، فرایندها و فناوری‌ها قرار دارند. صاحبان کانال روی این منابع حساب می‌کنند تا به مشتریان دست یافته، ارزش‌آفرینی نموده و خود را از رقبا متمایز کنند. علاوه بر این، صاحبان کانال بر اساس معیار موفقیت مختص به کانال خودشان ارزیابی شده و پاداش می‌گیرند، که این موضوع ممکن است مضراتی برای اتصال کانال‌ها به یکدیگر در یک سازمان به همراه داشته باشد.



■ شکل ۱.۱: درک و همسویی با دیگران در کانال، یک گام مهم به‌سوی سازماندهی تجارب محسوب می‌شود.

فروشگاه فیزیکی	دیجیتال	خدمات مشتری	بازاریابی
نشانه‌ها	وب	مرکز تماس	پخش
کیوسک	موبایل	آی‌وی‌آر	چاپ
صفحه نمایش داخل فروشگاه	وب موبایل	چت زنده	ایمیل
نمایش محیطی	برنامه‌های بومی ایمیل چت زنده پیام / پیام کوتاه	ربات‌های چت	پست مستقیم بازاریابی دیجیتال شبکه‌های رسانه اجتماعی پیام / پیام کوتاه

■ جدول ۱۰۱: کانال‌های ارتباطی

طراحی تجارب پیوسته به قدم گذاشتن در این کانال پویا نیاز دارد. شما به عنوان یک سازمان دهنده باید درک کنید که تفکر قالبی که درباره کانال وجود دارد (مالکیت عمودی) تا چه حد می‌تواند مانع نوآوری و ارزش‌آفرینی شود. هدف شما این است که کانال‌هایی را به عنوان بازیگران هماهنگ در داستان بزرگ‌تری به نام «ارائه خدمات به مشتریان» (ارتباط افقی) مجدداً شکل دهید. این ۴ مفهوم کمکتان خواهند کرد تا با این چالش مقابله کنید:

۱. سازمان‌ها بر اساس کانال‌ها ساختار بندی شده‌اند.
۲. کانال‌ها در انزوای مطلق وجود ندارند.
۳. کانال‌ها بر اساس تعامل، اطلاعات و بستر تعریف می‌شوند.
۴. کانال‌ها باید از لحظات پشتیبانی کنند.

بر اساس کانال

همه شرکت‌ها از جایی شروع به بازاریابی، ارائه و پشتیبانی از خدمات خود به مشتریان می‌کنند. برای مثال، شرکت بهسازی مسکن «لو»^۱ به صورت مغازه‌ای کوچک در یک شهر کوچک آغاز به کار کرد. سیرز^۲ ساعت‌های مچی را از طریق کاتالوگ‌های

1. Lowe Home Improvement
2. Sears

سفارش پستی به فروش می‌رساند. فرم‌های کاغذی توزیع شده یویی‌اس^۱ در سه مرحله جمع‌آوری، انتقال و تحویل دقیق بسته‌ها به سرانجام می‌رسیدند. نتفلیکس دیسک‌ها را با پست ارسال می‌کرد. آمازون از طریق بستر وب اقدام به فروش کتاب‌ها می‌نمود. با گذشت زمان، شرکت‌ها برای تعامل با مشتریان به روش‌ها و کانال‌های جدید، خودشان را در مسیر تطبیق و توسعه قرار می‌دهند. شرکت بهسازی منزل لو را در نظر بگیرید، که مثالی از یک خرده‌فروش در آمریکا محسوب می‌شود. چندین دهه، لو در ابتدا از طریق صدها فروشگاه خرده‌فروشی و هزاران همکار تحت حمایت تلویزیون، رادیو، روزنامه، بازاریابی در فضای آزاد، مستقیم و تبلیغات با مشتریان خود تعامل داشت. در دهه ۱۹۹۰، لو (ورقبایش) به سمت دنیای دیجیتال به صورت آنلاین و فروشگاه‌های حرکت کردند. اکنون، بعد از ۲ دهه، لو یک جای پای دیجیتال گسترده شامل وب‌سایت‌ها، برنامه‌ها، کیوسک‌ها، لوح‌های رابط، و حتی یک ربات رهیاب دارد (شکل ۱.۲ را ببینید)، که در کنار همان کانال‌هایی وجود دارد که لو از اولین روز بازکردن درهایش در آن‌ها فعالیت کرده است. لو به سؤالات مشتری از طریق چت آنلاین، توییتر، حضوری در فروشگاه‌ها و تلفن پاسخ می‌دهد. این شرکت، فروش را در رادیو، از طریق تبلیغات گوگل^۲، از روش‌های پستی مستقیم و از طریق رسیدهای فیزیکی و رسیدهای دیجیتال افزایش می‌دهد. لو شیوه انجام پروژه‌های بهسازی منزل را در کارگاه‌ها، یوتیوب و مجلات آپید آموزش می‌دهد، پس می‌توان گفت کانال‌های زیادی پیش روی خود دارد.

1. UPS
2. Google AdWords