

คู่มือการออกแบบบริการ

ทำความเข้าใจกับการออกแบบบริการ
ทั้งความรู้พื้นฐาน กระบวนการ
และเครื่องมือในการออกแบบ

CONTENTS

สารบัญ

INTRODUCTION

บทนำ

006

BACKGROUND KNOWLEDGE

พื้นฐานองค์ความรู้
ในงานออกแบบบริการ

011

OVERVIEW

012

WHAT IS SERVICE DESIGN

014

SERVICE DESIGN DEVELOPMENT

016

7P

017

SERVICE DESIGN TREND

019

DESIGN THINKING

023

DESIGN LADDER

026

SERVICE DESIGN LEVEL

028

SERVICE DESIGN FUNDAMENTALS 029

SERVICE DESIGN PROCESS

กระบวนการ
การออกแบบบริการ

040

PHASE 1
EXPLORATION

043

การสำรวจและเก็บข้อมูล

PHASE 2
CREATION

086

การสร้างแนวคิดงานบริการ

PHASE 3
REFLECTION &
IMPLEMENTATION

138

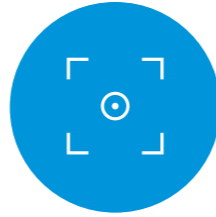
การนำแนวคิดไปทดสอบและปฏิบัติจริง

CONTENTS - TOOLS

สารบัญเครื่องมือ

PHASE 1 EXPLORATION

การสำรวจ
และเก็บข้อมูล



TOOL 01
REFRAMING
บทกวนนิยาม
047



TOOL 02
**STAKEHOLDER
MAP**
ระบุผู้ที่เกี่ยวข้อง
049



TOOL 03
**SYSTEM
MAP**
ระบบระบบต่างๆ
ที่เกี่ยวข้อง
051



TOOL 04
**OBSERVATION
CAPTURE**
ลงรายละเอียด
ถึงสิ่งที่ได้สังเกตมา
065



TOOL 05
**INTERVIEW
GUIDE**
กำหนดแนวทาง
การสัมภาษณ์
067



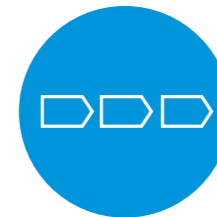
TOOL 06
**REFINE YOUR
APPROACH**
บทกวนทำความเข้าใจปัญหา
070



TOOL 07
**STORY
HOOKS**
ร้อยเรียงเป็นเรื่องราว
075



TOOL 08
PERSONA
สร้างผู้ใช้จำลอง
077



TOOL 09
**JOURNEY
MAP**
สร้างประสบการณ์ของผู้ใช้
079



TOOL 10
P.O.I.N.T
สังเคราะห์ข้อมูล
082

PHASE 2 CREATION

การสร้างแนวคิด
งานบริการ



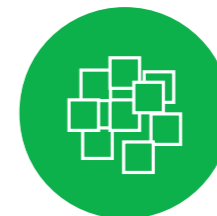
TOOL 11
WHAT IF
ตั้งคำถามสู่โอกาส
097



TOOL 12
**BRAIN-
STORMING**
ระดมสมอง
098



TOOL 13
**FRESH
EYES**
มองมุมใหม่
100



TOOL 14
**RANDOM
WORD**
ใช้กลุ่มคำสร้างสรรค์
102



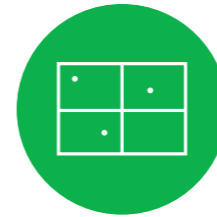
TOOL 15
IDEA CARD
ใบแสดงแนวคิด
104



TOOL 16
ROLE PLAY
จำลองสถานการณ์
106



TOOL 17
THINK TANK
สร้างพื้นที่
ให้สร้างสรรค์
108



TOOL 18
GENRE MAPPING
จัดระเบียบข้อมูล
109



TOOL 19
SERVICE ENACTMENTS
ทดลองทำจริง
111



TOOL 20
STORY TELLING
แบ่งปันเรื่องราว
112



TOOL 21
STYLE SHEET
สร้างแนวทางด้วยภาพ
113



TOOL 22
CO-DESIGN WORKSHOP
ปฏิบัติการออกแบบ
ร่วมกัน
117



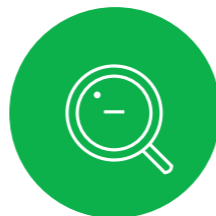
TOOL 23
SOCIAL MEDIA
ใช้สังคมออนไลน์
120



TOOL 24
EXPERT PANEL
ระดมสมองผู้เชี่ยวชาญ
122



TOOL 25
DESIGN JAMS
สุ่มหัวนักออกแบบ
123



TOOL 26
ZOOM OUT - CONCEPTS
มองภาพรวมแนวความคิด
131



TOOL 27
ZOOM IN - SCENARIOS
มองรายละเอียดแต่ละ
สถานการณ์
134



TOOL 28
ZOOM RIGHT IN - INTERACTIONS
มองรายละเอียดการปฏิสัมพันธ์
136

PHASE 3 REFLECTION & IMPLEMENTATION

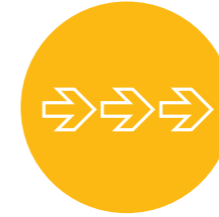
การนำแนวคิด
ไปทดสอบและปฏิบัติจริง



TOOL 29
PROTOTYPING
การทดสอบด้วยแบบจำลอง
หรือสถานการณ์จำลอง
140



TOOL 30
**BUSINESS
MODEL CANVAS**
สร้างแผนธุรกิจ
147



TOOL 31
**SERVICE
BLUEPRINT**
แผนผังงานบริการ
153

INTRODUCTION

บทนำ

ความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคทุกวันนี้ไม่ได้หยุดอยู่แค่ “ประโยชน์ใช้สอย” หรือ “รูปลักษณ์” ของผลิตภัณฑ์เท่านั้น พวกเขาเรียกร้องความพึงพอใจจาก “การบริการ” ที่จะต้องเชื่อมโยงกับทุกความต้องการในชีวิตของพวกเขาด้วย

แม้ว่าการออกแบบผลิตภัณฑ์และรูปโฉมร้านค้าจะมีส่วนสำคัญมากในการสร้างความประทับใจให้ผู้บริโภค แต่เพราะอะไรปัจจัยดังกล่าวจึงยังไม่ใช้คำตอบที่ถูกต้องทั้งหมดสำหรับการพัฒนาธุรกิจในปัจจุบัน คำตอบคือเพราะความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคทุกวันนี้ไม่ได้หยุดอยู่แค่ “ประโยชน์ใช้สอย” หรือ “รูปลักษณ์” ของผลิตภัณฑ์เท่านั้น พวกเขาเรียกร้องความพึงพอใจจาก “การบริการ” ที่จะต้องเชื่อมโยงกับทุกความต้องการในชีวิตของพวกเขาด้วย

ด้วยเหตุนี้ การออกแบบบริการ (Service Design) จึงถือเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดอนาคตของธุรกิจ ตัวอย่างจากบริษัทเดมเลอร์ (Daimler) ที่อดีตเคยเป็นที่รู้จักในฐานะผู้ผลิตรถยนต์และรถกระบะ ปัจจุบัน Daimler Group กลับสร้างรายได้กว่าร้อยละ 70 จากภาคการบริการ อาทิเช่น การให้เช่ารถ การซ่อมบำรุง การบริหารธุรกิจที่จอดรถ การทำสินค้ารถยนต์ ฯลฯ เช่นเดียวกับบริษัทไอบีเอ็ม (IBM) ที่แต่เดิมเป็นที่รู้จักในนามผู้ผลิตคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจุบันไอบีเอ็มสามารถสร้างรายได้มากกว่าครึ่งหนึ่งจากธุรกิจการให้คำปรึกษา รวมทั้งยังลงทุนจ้างนักวิจัยอีกกว่า 500 ชีวิตเพื่อพัฒนา “นวัตกรรมด้านการบริการ” โดยเฉพาะ

จากข้อมูลการสำรวจเศรษฐกิจโลกพบว่า ทุกวันนี้ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของสหรัฐอเมริกาจากภาคการบริการถึงร้อยละ 75 อังกฤษร้อยละ 75 เยอรมนีร้อยละ 67 ฮองกงร้อยละ 90 ในขณะที่ประเทศไทยอยู่ที่ประมาณร้อยละ 40 และมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเรื่อยๆ ตัวเลขเหล่านี้คือข้อบ่งชี้ว่ากระบวนการทางเศรษฐกิจของโลกกำลังเปลี่ยนแปลงไป กำไรของธุรกิจส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากสายพานการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุดอีกต่อไปแล้ว หากแต่เกิดจาก “ภาคการบริการ” ที่สามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้บริโภคได้ต่างหาก

ความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในตลาดบริโภคนี้ส่งผลให้โลกการออกแบบจำเป็นต้องปรับกระบวนการคิดใหม่นักออกแบบควรหันมอง “งานบริการ” ว่ามีใช้เพียงแค่การสร้างประสบการณ์ชั่วคราว แต่หมายถึง “โอกาส” ที่จะช่วยสร้างสรรค์และผลักดันธุรกิจในระยะยาวได้

ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC) เล็งเห็นความสำคัญของการออกแบบบริการ ที่จะมีผลต่อทั้งภาคธุรกิจและภาคสังคมของไทยในอนาคต จึงได้จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการออกแบบบริการขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญระดับโลกจำนวน 3 ท่าน ได้แก่



Birgit Mager

ประธานเครือข่ายการออกแบบบริการ (Service Design Network หรือ SDN) และผู้ก่อตั้งภาควิชาการออกแบบงานบริการคนแรกของทวีปยุโรป ที่ Köln International School of Design (KISD)



Julia Schaeppers

นักออกแบบบริการจาก National Health Service (NHS) ประเทศอังกฤษ



Ben Reason

ผู้ก่อตั้งและผู้ประกอบการบริษัท Livework องค์กรชั้นนำด้านการออกแบบบริการ ประเทศอังกฤษ

ในการอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ TCDC ได้เก็บรวบรวมองค์ความรู้ และเครื่องมือที่สำคัญของการออกแบบบริการ เพื่อให้ผู้สนใจและผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ไม่เฉพาะแต่นักออกแบบเท่านั้นสามารถนำองค์ความรู้นี้ไปพัฒนาหรือสร้างสรรค์งานบริการใหม่ๆ ที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

หนังสือเล่มนี้ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ คือ

Background Knowledge : ปรับความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการออกแบบบริการ

Service Design Process : เรียนรู้ขั้นตอนการทำงานออกแบบบริการ ซึ่งประกอบไปด้วยการสำรวจและเก็บข้อมูล (Exploration) การสร้างแนวคิดงานบริการ (Creation) และการนำแนวคิดไปทดสอบและปฏิบัติจริง (Reflection & Implementation) โดยมีแผ่นแบบเครื่องมือ (Tool Template) ที่สามารถนำไปใช้จริงได้โดยง่ายเป็นส่วนประกอบ และช่วยเพิ่มความเข้าใจในแต่ละเครื่องมือให้มากขึ้น

BACKGROUND

KNOWLEDGE

พื้นฐานองค์ความรู้
ของการออกแบบบริการ

การออกแบบบริการ (Service Design) ไม่ใช่การออกแบบ
สำหรับงานบริการแต่เพียงเท่านั้น แต่การออกแบบบริการ
ครอบคลุมไปถึงการพัฒนาปรับปรุงและสร้างสรรค์นวัตกรรม
การออกแบบสำหรับผลิตภัณฑ์และประสบการณ์อีกด้วย

OVERVIEW

ภาพรวมของงานบริการ

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตในปัจจุบันทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์และงานบริการต่างๆ ได้อย่างง่ายดาย ทุกคนสามารถเปรียบเทียบข้อมูลของผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันได้ ล่วงหน้า เข้าถึงงานบริการชนิดเดียวกันได้จากหลากหลายช่องทาง ฯลฯ พฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลให้แนวโน้มความต้องการในตลาดบริโภคเปลี่ยนไปอย่างมีนัยสำคัญ ยกตัวอย่างเช่น

จากวันที่ผู้คนเคยปลาบปล้ำกับเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำที่สุด ทุกวันนี้พวกเขากลับต้องการแค่เทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมโยงกับชีวิตประจำวันได้ (From Hi-Tech to Hi-Touch)

วิธีการผลิตสมัยใหม่ที่ทำให้มาตรฐานของผลิตภัณฑ์และบริการเหมือนกันไปหมด ส่งผลให้ผู้บริโภคเริ่มมองหา “คุณค่าใหม่” จากสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นเป็นพิเศษเพื่อเขาเท่านั้น (From Standardization to Customization)

ความอัตโนมัติที่เราได้รับจากวิดิเทคโนโลยีเริ่มทำให้สินค้าและบริการกลายเป็นสิ่ง “ไร้อารมณ์” โลกทุกวันนี้จึงกลับไปโหยหาความพิถีพิถันจากสัมผัสที่เป็นมนุษย์อีกครั้ง (From Automatization to Crafting)

โครงสร้างของสังคมที่เคยดำรงชีพด้วยเกษตรกรรมและการผลิต เริ่มปรับเปลี่ยนมาสู่สังคมยุคใหม่ ที่ต้องการ “งานบริการ” มากขึ้น โดยเฉพาะกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การศึกษา ระบบโครงสร้างพื้นฐาน สุขภาพ และงานบริการสังคม ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ก็จำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวโน้มที่กำลังเปลี่ยนไปนี้

WHAT IS SERVICE DESIGN

การออกแบบบริการคืออะไร

เบียร์กิต มาเกอร์ (Birgit Mager) กล่าวว่า การออกแบบบริการคือการนำวิธีคิดและวิธีปฏิบัติในกระบวนการออกแบบมาช่วยพัฒนารูปแบบงานบริการหรือผลิตภัณฑ์ ที่จะสามารถสร้างประโยชน์ได้สูงสุด ใช้งานได้สะดวกที่สุด และสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้ได้มากที่สุด ที่สำคัญคือสามารถสร้างผลตอบแทนคืนสู่องค์กรได้ทั้งในเชิงรูปธรรมและนามธรรม

อย่างไรก็ดี ก่อนจะเข้าสู่เนื้อหาของการออกแบบบริการ เราควรต้องเรียนรู้ถึงที่มาและความสำคัญของ “งานบริการ” อันจะส่งผลต่อทิศทางการเติบโตของธุรกิจเสียก่อน โดยความแตกต่างระหว่าง “การขายผลิตภัณฑ์” กับ “การให้บริการ” นั้น สามารถเปรียบเทียบได้ตามตารางต่อไปนี้

การขายผลิตภัณฑ์



- เป็นความสัมพันธ์ระยะสั้น
- ผลิตภัณฑ์วางอยู่บนชั้นสินค้าหรือพื้นที่ขาย
- คุณค่าอยู่ที่ความสามารถของผลิตภัณฑ์นั้นๆ
- ผู้ผลิตสร้างผลิตภัณฑ์ให้ผู้บริโภคใช้งาน

การให้บริการ



- สร้างความสัมพันธ์ระยะยาว
- งานบริการเป็นการสร้างระบบทั้งหมดขึ้นใหม่
- คุณค่าถูกสร้างขึ้นในขณะที่ลูกค้าได้รับบริการและเกิดประสบการณ์ร่วม
- ทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภคร่วมกันสร้างงานบริการขึ้น

SERVICE DESIGN DEVELOPMENT

พัฒนาการขอ การออกแบบบริการ

อันที่จริงแล้วศาสตร์ด้านงานบริการในสังคมมนุษย์นั้นมีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องจากหลายแง่มุม ไม่ว่าจะเป็น

- 01 **Service Marketing** : การตลาดเพื่องานบริการ
เรียนรู้การทำตลาดสำหรับงานบริการโดยเฉพาะ
- 02 **Service Engineering** : วิศวกรรมบริการ
เรียนรู้เพื่อให้บริการลูกค้าในส่วนโครงสร้างวิศวกรรม
- 03 **Service Management** : การบริหารจัดการงานบริการ
เรียนรู้เพื่อบริหารจัดการงานระบบขององค์กร
- 04 **Service Science** : วิทยาการบริการ
พัฒนานวัตกรรมเพื่อค้นหารูปแบบงานบริการใหม่ๆ ที่จะเปิดศักยภาพในการแข่งขัน
- 05 **Service Design** : การออกแบบบริการ
ผนวกศาสตร์ด้านงานบริการเข้ากับทิศทางการพัฒนาองค์กรโดยคำนึงถึงทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง
ไม่ว่าจะเป็นพนักงานในองค์กร ผู้บริโภค รวมไปถึงบุคคลหรือหน่วยงานอื่นที่เชื่อมโยงกับธุรกิจ

พัฒนาการขอการออกแบบบริการเริ่มขึ้นจากมุมมองที่นักการตลาดต้องการตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภค แต่นั่นก็ไม่ใช่คำตอบทั้งหมด เพราะงานบริการในวันนี้ต้องเดินควบคู่ไปกับทิศทางการพัฒนาองค์กร และเข้าไปเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจด้วย

7P

7P กับงานบริการ

4P

การตลาดที่คุ้นเคยกันเป็นอย่างดีคือการตลาดแบบ 4P ที่องค์กรหรือเจ้าของธุรกิจจะนำข้อมูลการวิจัยมาใช้ในการขับเคลื่อนผลิตภัณฑ์ก่อนวางตลาด โดยองค์ประกอบของ 4P ที่ว่านี้ประกอบไปด้วย

Product : รูปแบบและคุณสมบัติของตัวผลิตภัณฑ์

Price : ตำแหน่งราคาที่เหมาะสม

Place : สถานที่ในการวางจำหน่าย

Promotion : การส่งเสริมการขายต่างๆ

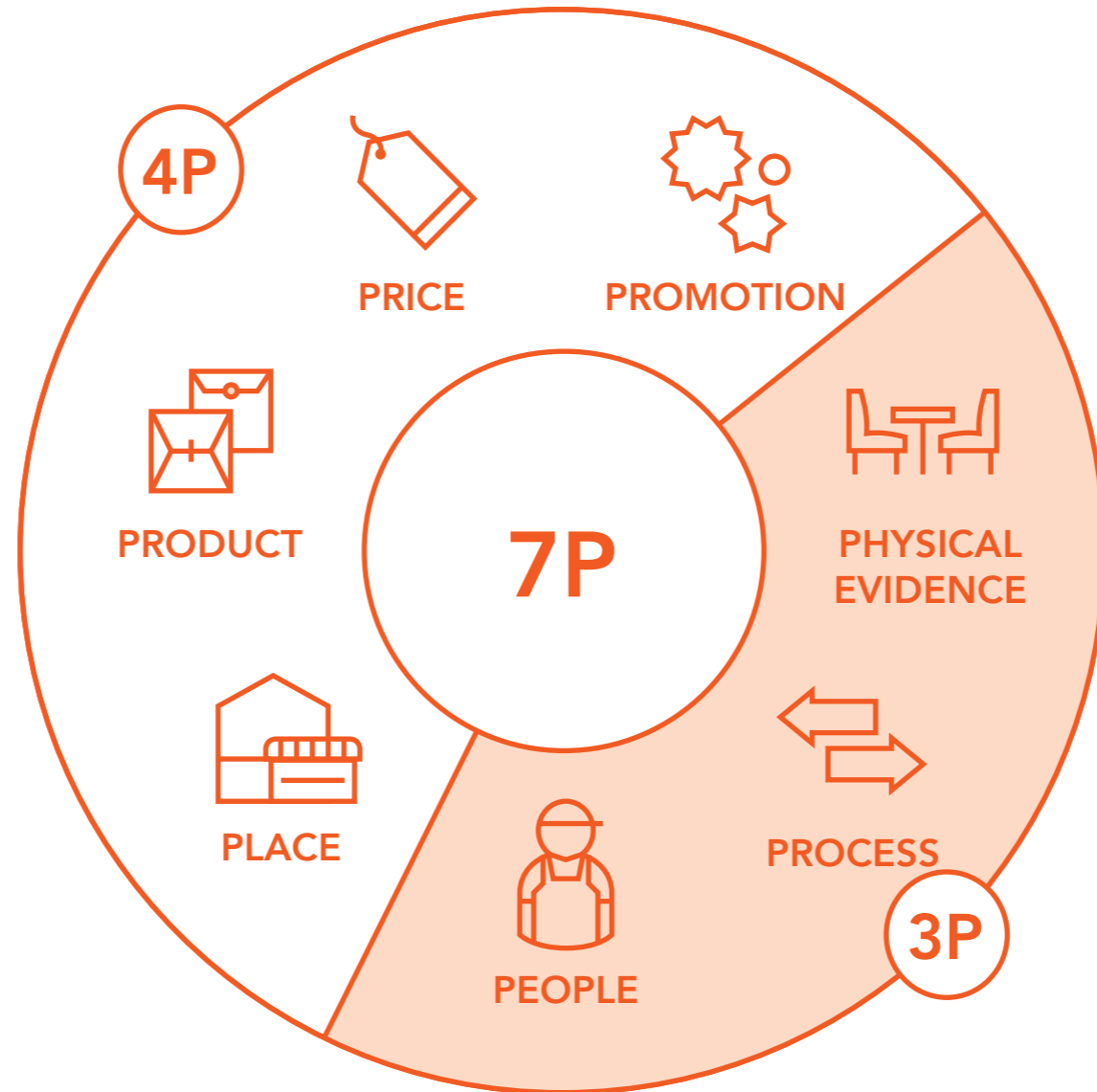
3P

แต่สำหรับธุรกิจบริการแล้ว 4P ที่ว่านี้ถือว่ายังไม่เพียงพอต่อการสร้างงานให้ประสบผลสำเร็จ เพราะในธุรกิจบริการนั้น “ผู้ให้บริการ” จะมีปฏิสัมพันธ์กับ “ผู้รับบริการ” (หรือผู้บริโภคร) ในระดับที่ลึกซึ้งกว่าทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นธุรกิจประเภทนี้จึงต้องการอีก 3P เข้าไปเสริม ได้แก่

People : การสร้างความเชื่อมั่นผ่านตัวบุคคล

Process : การสร้างระบบเพื่อให้ผู้บริโภครใช้บริการได้สะดวก

Physical Evidence : การออกแบบสถานที่ให้บริการให้มีความน่าประทับใจในทุกรายละเอียด



SERVICE DESIGN TREND

แนวโน้มของการออกแบบบริการ

การพัฒนาโครงสร้างการออกแบบบริการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรนั้น สามารถเริ่มต้นได้ง่ายๆ ผ่านแนวคิดหลัก 10 ข้อ อันได้แก่

01 **Easy Please** : ทำทุกอย่างให้ง่าย

ทำทุกอย่างให้ง่ายขึ้น เข้าถึงบริการได้เร็วขึ้น ใช้งานได้สะดวกขึ้น เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้าฟิลิปส์กับการนำแนวคิด Sense, Easy, and Simple มาเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาธุรกิจ ทำให้ผู้บริโภคสามารถใช้งานผลิตภัณฑ์ได้อย่างสะดวกง่ายดายและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

02 **More Sensuality** : ใส่ใจในทุกรายละเอียด

เมื่อเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ตามกันทันได้ไม่ยาก สิ่งที่จะเชื่อมโยงความผูกพันระหว่างผู้บริโภคกับองค์กรให้ยั่งยืนได้ ก็คือการใส่ใจในทุกรายละเอียดของจุดปะทะ (Touchpoints) และประสบการณ์ (Experience) ที่ผู้บริโภคจะสัมผัสได้จากเรา

03 **No Limits** : ข้ามขีดจำกัดแบบเดิมๆ

งานบริการที่ดีต้องสร้างช่องทางอันหลากหลายให้ผู้บริโภคเข้าถึง และต้องพยายามข้ามขีดจำกัดแบบเดิมๆ ไปสู่ช่องทางใหม่ อาทิเช่น บริการ Home Plus ของ Tesco ประเทศเกาหลีใต้ ที่ได้เปลี่ยนรูปแบบการซื้อสินค้า จากเดิมที่ต้องไปซื้อในห้างมาสู่ระบบ QR Code โดยภายใต้ไอเดียนี้ Tesco Home Plus ได้ดัดแปลงผนังกระจกของสถานีรถไฟใต้ดินให้กลายเป็นภาพเสมือนของชั้นวางสินค้าจริง คือใส่ภาพสินค้าต่างๆ ลงไปตลอดแนวผนัง พร้อมราคาและรหัส QR Code

เพื่อให้ลูกค้าที่กำลังรอรถไฟสามารถสั่งซื้อสินค้าต่างๆ ได้ทันทีผ่านแอปพลิเคชันบนมือถือ และ Tesco ก็รับหน้าที่จัดส่งสินค้าดังกล่าวให้ถึงบ้านภายในเวลาที่ใกล้เคียงกันกับที่ลูกค้าเดินทางไปถึง
(รับชมคลิปได้ที่ www.youtube.com/watch?v=fGaVFRzTTP4)

04 **Mash Up** : ผสมผสานแนวคิด

ผสมผสานแนวคิดที่หลากหลายเข้าด้วยกันเพื่อเปิดโอกาสให้กับนวัตกรรมใหม่ ยกตัวอย่างเช่น การที่ Nike+ นำเทคโนโลยีบน iPod และ iPhone ผสมเข้ากับรองเท้ากีฬาเพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับการวิ่ง โดยที่ผู้วิ่งสามารถรับรู้ระยะทางการวิ่ง ปริมาณแคลอรีที่เผาผลาญ ฯลฯ พร้อมแบ่งปันข้อมูลเหล่านี้ผ่านสังคมออนไลน์ได้ทันที

05 **Co-Suming** : สร้างตลาดบริโภคร่วม

เป็นการสร้างตลาดบริโภคร่วมบนพื้นที่ขายเดียวกัน เช่น เว็บไซต์ Amazon.com กับการเป็นพื้นที่กลางที่ใครๆ ก็สามารถสร้างตลาดขายสินค้าหรือบริการผ่านหน้าเว็บได้ โดยสมาชิกจากทั่วทุกมุมโลกสามารถเข้ามาจับจ่ายเลือกซื้อได้อย่างสะดวกง่ายดาย

06 **E-Me** : บริการในโลกออนไลน์

โดยทั่วไปแล้วประชากรบนโลกออนไลน์จะมีพฤติกรรมการใช้งานที่มากกว่า 1 รูปแบบ ดังนั้นการออกแบบบริการในโลกออนไลน์จึงต้องตอบสนองต่อพฤติกรรมที่หลากหลายนี้ได้ อาทิเช่น กลุ่มบริการของ Google ที่มีตั้งแต่การรับ-ส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ผ่าน Gmail การแปลข้อความเป็นภาษาต่างๆ ผ่าน Google translate การหาข้อมูลผ่านระบบสืบค้น Google search และการตรวจสอบเส้นทางหรือแผนที่ผ่าน Google map เป็นต้น

07 **Raise the Voice** : เปิดรับฟังความคิดเห็น

เป็นการเปิดพื้นที่ให้ผู้บริโภคสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย โดยที่ผู้ให้บริการจะต้องรับฟังและให้ความสำคัญกับทุกเสียงที่ติดต่อเข้ามาด้วย เรื่องนี้เป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อนมาก เพราะถ้าไม่เปิดพื้นที่เพื่อรองรับการแสดงความคิดเห็นแล้ว ผู้บริโภคก็จะหาช่องทางในการเรียกร้องความสนใจด้วยวิธีอื่น ซึ่งอาจจะสร้างผลกระทบด้านลบอย่างใหญ่หลวงต่อองค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่น กิตาร์ของผู้โดยสารรายหนึ่งของสายการบิน United Airlines ได้รับความเสียหายจากความไม่ระมัดระวังในการทำงานของพนักงานขนถ่ายกระเป๋า และทางสายการบินปฏิเสธความรับผิดชอบทั้งหมด ผู้เสียหายซึ่งเป็นนักดนตรีจึงได้แต่งเพลงบอกเล่าเรื่องราวนี้ผ่านทาง youtube และกลายเป็นคลิปยอดนิยมที่มีผู้เข้าชมมากกว่า 13 ล้านครั้ง (ข้อมูล ณ เดือนเมษายน 2556) เหตุการณ์นี้ส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือของ United Airlines อย่างประเมินค่ามิได้

(รับชมคลิปได้ที่ www.youtube.com/watch?v=5YGc4z0qozo)

- 08 **At Eye Level** : ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า
การศึกษาถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคเป็นสิ่งสำคัญ นักออกแบบบริการควรศึกษาพฤติกรรมเชิงลึกของผู้บริโภคเพื่อให้รู้ว่าสิ่งที่พวกเขาต้องการนั้นคืออะไรกันแน่ นอกจากนี้แค่เพียงรูปแบบของการบริการที่ดีนั้นยังไม่เพียงพอ แต่การสื่อสารที่ตรงใจและจริงใจของผู้ให้บริการจะเป็นสิ่งที่มัดใจผู้บริโภคได้อย่างยาวนาน
- 09 **More Value** : คุณค่าพิเศษ
นอกจากความสามารถในเชิงประโยชน์ใช้สอยแล้ว ผลิตภัณฑ์หรือบริการหนึ่งๆ ควรจะสร้างคุณค่าพิเศษ เพื่อเชื่อมโยงความผูกพันระหว่างแบรนด์กับผู้บริโภคให้แน่นขึ้นด้วย
- 10 **Ga-Me** : ใช้วิธีคิดแบบเกมส์
ปรับปรุงโครงสร้างงานบริการให้ง่ายขึ้นผ่านรูปแบบของการเล่นเกม แนวคิดนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองในองค์กร รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานทุกภาคส่วนสามารถแบ่งปันแนวคิดเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน

DESIGN THINKING

การคิดเชิงออกแบบ กับงานบริการ

คนส่วนใหญ่อาจมองว่างานออกแบบทำให้ทุกสิ่งรอบตัวดูสวยงามน่าสนใจ แต่นั่นเป็นแค่เพียงรูปลักษณ์ภายนอก แท้ที่จริงแล้ว งานออกแบบที่ดีจะต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้บริโภคในทุกแง่มุม ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของสุนทรียะหรือรูปลักษณ์ที่เหมาะสม ในเรื่องของประโยชน์ใช้สอยที่ครบพร้อม และที่สำคัญจะต้องคำนึงถึงเรื่องสภาพแวดล้อม ชุมชน และผู้คน ที่อาจมีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับงานออกแบบนั้นๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วย

คำถามที่ตามมาคือ แล้วนักออกแบบที่ดีมีกระบวนการคิดอย่างไร ไนเจล ครอส (Nigel Cross) นักทฤษฎีด้านการออกแบบคนสำคัญในช่วงปี 1980s - 1990s เคยกล่าวถึงวิธีคิดของนักออกแบบไว้ว่า

- นักออกแบบชอบคิดนอกกรอบ
- นักออกแบบมักใช้สัญชาตญาณในการทำงานโดยที่เขาอาจไม่รู้ตัวเลย
- ทุกครั้งที่ทำงาน หัวสมองของนักออกแบบจะหาคำตอบและหนทางแก้ไขให้กับแต่ละปัญหาได้
- นักออกแบบพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- นักออกแบบคิดหาหนทางแก้ไขเป็นภาพ มากกว่าเขียนเป็นตัวอักษร
- นักออกแบบจะเปิดรับการเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลต่างๆ และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลและแรงบันดาลใจที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์ได้

และทุกครั้งที่พูดถึงคำว่า “การออกแบบ” (Design) คำว่า “นวัตกรรม” (Innovation) ก็มักจะเป็นคำที่ควบคู่มาด้วยเสมอ ทิม บราวน์ (Tim Brown) ประธานบริษัท IDEO ที่ปรึกษาด้านนวัตกรรมระดับโลกเคยกล่าวไว้ว่า

นวัตกรรมเกิดจากทักษะการทำงานของนักออกแบบที่สามารถเชื่อมต่อกับความต้องการของผู้บริโภคบนพื้นฐานของเทคโนโลยีที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจได้... แต่ที่สำคัญที่สุด แนวคิดนั้นๆ จะต้องสร้างคุณค่าให้กับชีวิตผู้บริโภคและมีโอกาสทางการตลาดด้วย

คำพูดนี้ของบราวน์สอดคล้องกับแนวคิดของเฮร์เบิร์ต ไชมอน (Herbert Simon) นักคิดด้านการออกแบบในยุค 1960s - 1980s ผู้ประพันธ์หนังสือ *The Sciences of the Artificial* ที่ว่า

งานออกแบบคือกระบวนการทำงานที่สามารถปรับปรุงสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้กลายเป็นสิ่งใหม่ที่ผู้บริโภคพึงพอใจมากกว่า

แล้วนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างไรกับธุรกิจบริการ ข้อมูลจากรายงานขององค์กรอิสระในปีค.ศ. 2011 พบว่า

เงิน 1 ปอนด์ที่ลงทุนไปในโครงการออกแบบ จะสามารถสร้างรายได้กลับคืนมาไม่ต่ำกว่า 25 ปอนด์ ภายในกรอบระยะเวลา 2 ปี และถ้าเป็นงานบริการสาธารณะด้วยแล้ว 1 ปอนด์นั้นจะให้ผลตอบแทนกลับมาถึง 26 ปอนด์เลยทีเดียว

นอกจากนั้นยังมีข้อมูลจากกลุ่มธุรกิจระบุว่า

การออกแบบได้ช่วยเสริมสร้างธุรกิจของพวกเขาให้เติบโตขึ้น ช่วยเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และมีส่วนในการส่งเสริมภาพลักษณ์ของแบรนด์ ผลิตภัณฑ์ และบริการต่างๆ ได้

กรณีและตัวเลขข้างต้นนี้สอดคล้องกับข้อมูลการวิจัยโดย Design Council ประเทศอังกฤษ ที่ว่า

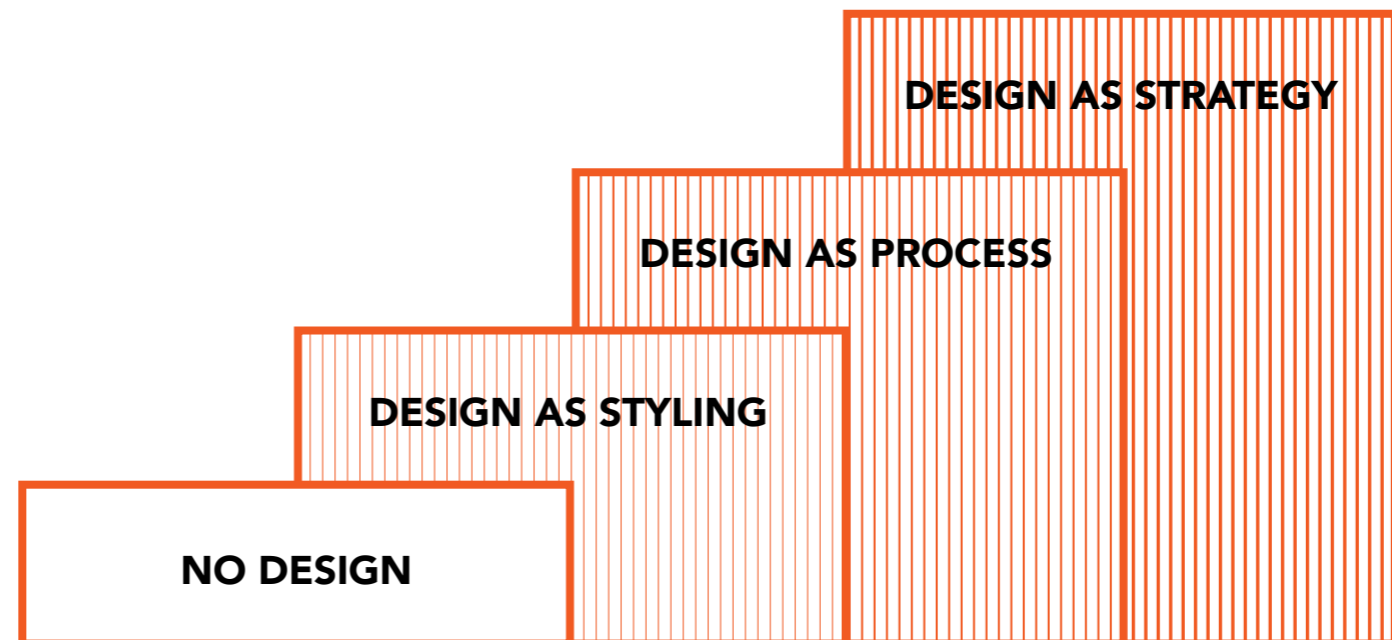
มีบริษัทผู้ผลิตสินค้าและบริการในประเทศอังกฤษจำนวนมากที่ได้นำการออกแบบเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจ และบริษัทที่ขับเคลื่อนด้วยการออกแบบเหล่านี้ก็ประสบความสำเร็จในตลาดหุ้นมากกว่าบริษัททั่วไปถึง 200%

DESIGN LADDER

การออกแบบ กับการขับเคลื่อนองค์กร

ศูนย์การออกแบบแห่งเดนมาร์ก (Danish Design Centre) จำแนกการใช้การออกแบบภายในองค์กร ออกเป็น 4 ชั้น คือ

- 01 **No Design** : องค์กรที่ไม่มีการใช้การออกแบบ ไม่มีกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการ ไม่มีหรือมีการใช้การออกแบบน้อยมาก
- 02 **Design as Styling** : องค์กรที่ใช้การออกแบบกับรูปลักษณ์ภายนอก ความสวยงาม หรือ เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ (styling and appearance) โดยนักออกแบบจะมีส่วนร่วมในตอนที่ถ่ายของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์เท่านั้น
- 03 **Design as Process** : องค์กรที่เห็นความสำคัญของการออกแบบและใช้การออกแบบอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน การออกแบบมีส่วนในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งกระบวนการ โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- 04 **Design as Strategy** : องค์กรที่เห็นความสำคัญของการออกแบบและใช้การออกแบบเป็นเครื่องมือในการสร้างความเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรม โดยใช้การออกแบบที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรมให้แก่ลูกค้า ตลอดจนการบริหารจัดการภายในขององค์กร

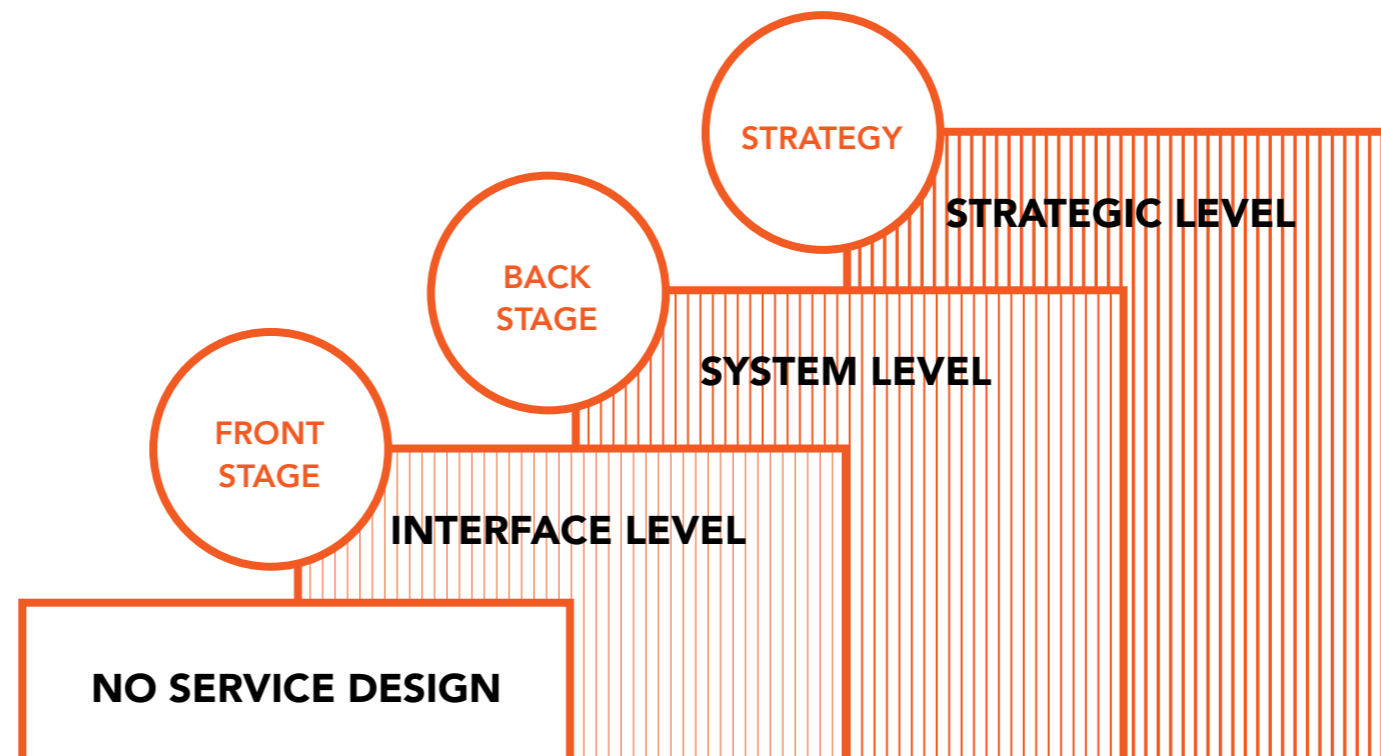


SERVICE DESIGN LEVEL

ระดับชั้นขอ การออกแบบบริการ

การทำงานออกแบบบริการสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

- 01 **No Service Design** : ไม่มีการคำนึงถึงการออกแบบบริการเลย
- 02 **Interface Level** : นำการออกแบบบริการไปใช้ในส่วนที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง หรือในส่วนรูปแบบภายนอก
- 03 **System Level** : ประยุกต์การออกแบบบริการเข้าสู่วางระบบขององค์กร เพื่อให้ที่องค์กรทำงาน ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 04 **Strategic Level** : ใช้การออกแบบบริการเพื่อช่วยสร้างกลยุทธ์ขององค์กร กำหนดทิศทางการเติบโต และการพัฒนาในภาพรวม



SERVICE DESIGN FUNDAMENTALS

พื้นฐานของ การออกแบบบริการ

เบียร์กิต มาเทอร์ กำหนดหลักปฏิบัติพื้นฐานสำหรับการออกแบบบริการไว้ 10 ข้อ ดังต่อไปนี้

- 01 Look at your service as a product : มองงานบริการให้เป็นสินค้า
- 02 Focus on the customer benefit : ให้ความสำคัญกับประโยชน์ของผู้ใช้เป็นหลัก
- 03 Dive into the customer world : เข้าไปอยู่ในโลกของผู้ใช้
- 04 See the big picture : มองให้เห็นภาพใหญ่
- 05 Design the customer experience : ออกแบบประสบการณ์ของผู้ใช้
- 06 Design a visible service evidence : ออกแบบองค์ประกอบที่มองเห็นได้ของงานบริการ
- 07 Go for standing ovations with your service : มุ่งสร้างงานบริการที่สุดยอดเยี่ยมที่สุด
- 08 Demonstrate flexible standard : สร้างมาตรฐานที่ยืดหยุ่นได้
- 09 Create a living product : สร้างผลงานที่มีชีวิต
- 10 Be enthusiastic : มีความกระตือรือร้น

01



LOOK AT YOUR SERVICE AS A PRODUCT

มองงานบริการให้เป็นสินค้า

งานบริการหนึ่งๆ ก็ต้องการจุดยืนทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ไม่ต่างจากงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฉะนั้นแล้วการพิจารณาให้ที่ถ่วงถึงกลุ่มเป้าหมาย จุดขาย ข้อได้เปรียบ ระดับราคา ฯลฯ จึงถือเป็นการกำหนดโครงสร้างเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้งานบริการก้าวเดินไปตามเป้าหมาย ได้แบบไม่หลงทาง ยกตัวอย่างเช่น ห้องสมุด Library 10 ในเมืองเฮลซิงกิ ประเทศฟินแลนด์ มีการกำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจนว่า “จะเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และการแสดงความสามารถของคนเมือง” ดังนั้น แนวทางการออกแบบพื้นที่บริการของห้องสมุดนี้จึงไม่ได้มีแค่พื้นที่ให้หนังสือหรือคนอ่านเท่านั้น แต่ยังมีพื้นที่สำหรับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ด้วย เช่น ห้องอัดเสียง ห้องตัดต่อเพลงและวิดีโอ ฯลฯ กลุ่มบริการที่เพิ่มเติมเข้ามานี้ทำให้ Library 10 มีเอกลักษณ์โดดเด่นจากห้องสมุดอื่น และกลายเป็นที่นิยมอย่างมากในหมู่ผู้ใช้คนเมือง

02



FOCUS ON THE CUSTOMER BENEFIT

ให้ความสำคัญกับประโยชน์ของผู้ใช้เป็นหลัก

หน้าที่ของงานออกแบบบริการ คือการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานและความต้องการที่ซ่อนเร้นอยู่ของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด ดังนั้นการทำความเข้าใจถึงความคิดอ่าน ความคาดหวัง ความเคยชิน ฯลฯ ของผู้บริโภค ย่อมจะช่วยให้เรานำเสนอประสบการณ์ที่น่าประทับใจมากขึ้นแก่พวกเขาได้ ยกตัวอย่างเช่น หากเราพัฒนาส่วนงานบริการ (Frontstage) ให้สอดคล้องกับระบบการทำงานเบื้องหลัง (Backstage) ได้ดีขึ้น ก็อาจทำให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการไม่ต้องย้ายไปตามแผนกต่างๆ จนเวียนหัว เสียเวลา หรือหงุดหงิด ระบบบริการที่ดีนั้นควรมีแผนกที่ทำหน้าที่ดูแลทุกซอกซอญของลูกค้าได้ทั้งหมด

03



DIVE INTO THE CUSTOMER WORLD

เข้าไปอยู่ในโลกของผู้ใช้

หมดยุคแล้วกับการที่ธุรกิจคิดจะทำอะไรก็ได้ ทุกวันนี้ ก่อนที่จะนำเสนอบริการใดๆ ให้ผู้บริโภค เราจำเป็นต้องพิจารณาถึงบริบทโดยรวมของมันเสมอ ยกตัวอย่างเช่น การออกแบบพื้นที่นัดพบ (Meeting point) ภายในห้องสมุด Library 10 ที่มีการจัดสรรพื้นที่ส่วนหนึ่งให้กับกลุ่มผู้ใช้ที่ต้องการความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยี เช่น มีจัดสอนคอมพิวเตอร์พื้นฐานแก่ผู้สูงอายุ เปิดศูนย์ดูแลแก้ไขคอมพิวเตอร์เร่งด่วน ฯลฯ บริการที่แปลกใหม่สำหรับนิยามของห้องสมุดนี้ ส่งผลให้พื้นที่นัดพบของห้องสมุด Library 10 ไม่เคยเงียบเหงา รวมทั้งตัวองค์กรเองก็ได้รับเสียงชื่นชมอย่างมากจากประชาชนด้วย

04



SEE THE BIG PICTURE

มองให้เห็นภาพใหญ่

ให้มองภาพรวมของธุรกิจ (Zoom Out) เพื่อศึกษาโครงสร้างของงานบริการทั้งหมด จากนั้นจึงค่อยๆ เจาะรายละเอียดแต่ละส่วน (Zoom In) เพื่อให้มั่นใจว่าทุกหน่วยการทำงานสามารถเชื่อมโยงถึงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การมองภาพรวมนี้ ไม่ใช่แค่การมองในเขตพื้นที่บริการของเราเท่านั้น แต่ควรศึกษาตั้งแต่ต้นทาง ก่อนที่ผู้ใช้บริการจะเดินเข้ามาถึงด้วย ยกตัวอย่างเช่น ถ้าต้องการให้งานบริการภายในสนามบินมีประสิทธิภาพสูงสุด นักออกแบบบริการก็ไม่ควรมองแค่จุดที่ผู้โดยสารเดินทางมาถึงสนามบินเท่านั้น แต่ควรศึกษาตั้งแต่ก้าวแรกที่ผู้โดยสารเดินทางออกจากบ้าน การจองตั๋ว การเช็คอิน รวมถึงกิจกรรมอื่นๆ ที่ผู้โดยสารต้องทำจนกระทั่งถึงการขึ้นเครื่อง หรือเดินทางออกจากสนามบิน ทั้งนี้เพื่อที่นักออกแบบจะสามารถยกระดับ “ประสบการณ์การเดินทาง” (Customer Journey) ให้กับเหล่าผู้โดยสารได้อย่างแท้จริง

05



DESIGN THE CUSTOMER EXPERIENCE

ออกแบบประสบการณ์ของผู้ใช้

ถึงแม้ว่าผู้ให้บริการจะไม่สามารถบังคับให้ผู้ใช้บริการมีความรู้สึกอย่างไรกับงานบริการของตนเองได้ แต่สิ่งที่สามารถทำได้ก็คือ การออกแบบสิ่งแวดล้อม รูปแบบการใช้บริการ และรายละเอียดต่างๆ ที่ผู้ให้บริการจะสัมผัสได้ถึง ทั้งนี้เพราะ “สถานการณ์” และ “สภาพแวดล้อม” คือสิ่งที่ จะเอื้อต่อการสร้าง “ประสบการณ์” อย่างไรก็ดีอย่างหนึ่งขึ้นมา ไม่ต่างจากละครเวทีที่ต้องมีทั้งนักแสดง บท และอุปกรณ์ประกอบฉาก

06

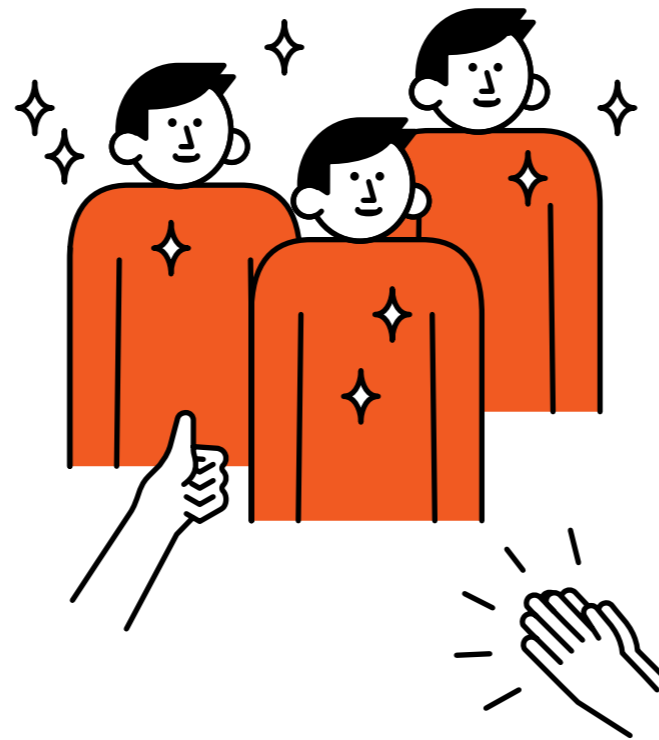


DESIGN A VISIBLE SERVICE EVIDENCE

ออกแบบองค์ประกอบที่มองเห็นได้ของงานบริการ

แม้ตัวงานบริการจะเป็นสิ่งที่ผู้ใช้ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่ องค์ประกอบทางกายภาพอื่นๆ ณ จุดบริการ สามารถถูก ออกแบบให้ดูดี น่าใช้ และน่าเข้าไปสัมผัสได้เสมอ ตัวอย่าง เช่น กลิ่นหอมภายในห้องน้ำ หรือการพบบลายกิชูให้เป็นรูปสามเหลี่ยม ก็ถือเป็นรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ที่ ทำให้ผู้ใช้บริการสัมผัสได้ว่า “ห้องน้ำนี้ได้ผ่านการดูแล ทำความสะอาดแล้ว” เป็นต้น

07



GO FOR STANDING OVATIONS WITH YOUR SERVICE

มุ่งสร้างงานบริการที่สุดยอดที่สุด

จงก้าวเข้าไปในโลกของคนทำงานและพิจารณาถึงวิธีที่จะผลักดันให้คนเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจ รวมทั้งสามารถแสดงบทบาทได้อย่างเต็มความสามารถ เพราะพนักงานทุกคนในองค์กรล้วนมีส่วนสำคัญต่อการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานเป็นทีม และให้อำนาจตัดสินใจแก่พนักงานในส่วนงานที่เขารับผิดชอบบ้าง สิ่งเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้งานบริการในภาพรวมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้

08



DEMONSTRATE FLEXIBLE STANDARD

สร้างมาตรฐานที่ยืดหยุ่นได้

แน่นอนว่าทุกงานบริการจำเป็นต้องมีขั้นตอนหรือกรอบมาตรฐานที่วางไว้ชัดเจน แต่เมื่อไรก็ตามที่กฎเกณฑ์เหล่านี้มีความละเอียดหรือเข้มงวดมากเกินไป ก็อาจทำให้องค์กรหรือผู้ให้บริการไม่สามารถเชื่อมต่อกับผู้ใช้บริการได้อย่างเต็มร้อย ดังนั้นแต่ละองค์กรจึงควรมี “ระยะยืดหยุ่น” ในระบบบริการของตน เพื่อที่พนักงานในแต่ละภาคส่วนจะมีโอกาสปรับตัวตามสถานการณ์ และนำเสนอบริการที่เหมาะสมที่สุดให้กับลูกค้าได้

09



CREATE A LIVING PRODUCT

สร้างผลงานที่มีชีวิตชีวา

งานบริการที่ดีจะต้องไม่หยุดนิ่ง ฝ่ายผู้ให้บริการจำเป็นต้องเรียนรู้ ปรับตัว และสร้างเป้าหมายใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้งานบริการมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา

10



BE ENTHUSIASTIC

มีความกระตือรือร้น

พึงรับรู้ว่าการบริการนั้นมีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์
โครงสร้างองค์กร บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรอย่าง
แนบแน่น ดังนั้นไม่ว่าองค์กรจะทำงานประเภทใด หาก
พนักงานทำด้วยใจรัก ก็จะนำไปสู่การสร้างสรรคงานบริการ
ที่ดี และทำให้ประสบความสำเร็จในธุรกิจได้

SERVICE DESIGN

PROCESS

กระบวนการออกแบบบริการ **กระบวนการออกแบบไม่ได้เป็นเส้นตรงอย่างที่คิด แต่เป็น
กระบวนการที่กลับไปกลับมา และจะต้องทำซ้ำไปซ้ำมา**

กระบวนการออกแบบบริการ ประกอบด้วย

Phase 1 Exploration : การสำรวจและเก็บข้อมูล

หมายถึง การศึกษาค้นคว้าและเก็บข้อมูลเชิงลึก โดยเฉพาะการวิจัยในเชิงมานุษยวิทยาและวัฒนธรรม (Ethnography research) ที่จะทำให้สามารถระบุถึง “ความต้องการที่แท้จริง” ของผู้บริโภค ซึ่งจะ เป็นข้อมูลที่น่าไปสู่การหาช่องว่างหรือโอกาสใหม่ๆ สำหรับการออกแบบบริการที่เหมาะสมที่สุดได้

Phase 2 Creation : การสร้างแนวคิดงานบริการ

หมายถึง การนำผลวิจัยที่ได้จากขั้นตอนแรกมาออกแบบแนวคิดงานบริการ ซึ่งจะเน้นให้ผู้เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้หรือผู้มีส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบด้วย (Co-creation)

Phase 3 Reflection & Implementation : การนำแนวคิดไปทดสอบและปฏิบัติจริง

หมายถึง การนำบทสรุปแนวคิดในขั้นตอนการสร้างแนวคิดงานบริการมาสร้างแบบจำลองเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ (Prototype) และทดสอบการทำงานของระบบการบริการ โดยจะเปิดรับความเห็นจากทุกฝ่าย เพื่อนำมาวิเคราะห์ปรับปรุงรูปแบบการบริการให้สอดคล้องกับเป้าหมาย รวมทั้งสร้างความ สะดวกและความพึงพอใจให้เกิดขึ้นสูงสุด



SERVICE DESIGN
PROCESS

PHASE 1

EXPLORATION

การสำรวจและเก็บข้อมูล

การสำรวจและเก็บข้อมูล (Exploration) คือขั้นตอนการเก็บรวบรวม สังเกต และวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการระบุถึงปัญหาภายในระบบบริการที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการใช้บริการของผู้ใช้ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาสร้างเป็นโจทย์ในการออกแบบบริการต่อไป

ในขั้นตอนนี้จะช่วยเปิดโลกของนักออกแบบบริการสู่โอกาสและแนวคิดต่างๆ โดยการทำวิจัยและรวบรวมข้อมูลนั้นเปรียบเหมือนการสร้างฐานข้อมูลให้แข็งแรง แทนที่จะพยายามหาแนวทางแก้ไข ปัญหาตั้งแต่ต้น เพราะปัญหานั้นอาจจะไม่ใช่ปัญหาที่แท้จริง

ขั้นตอนการสำรวจและเก็บข้อมูล ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 01 **Understand the Challenge** : ทำความเข้าใจปัญหา
- 02 **Gather Insights** : เก็บข้อมูลเชิงลึก
- 03 **Synthesis** : สังเคราะห์ข้อมูล

SERVICE DESIGN
PROCESS

PHASE 1
EXPLORATION

UNDERSTAND THE CHALLENGE

ทำความเข้าใจปัญหา

โดยปกติคนมักจะมีความคิดล่วงหน้าหรือทางออกในใจเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ก่อนที่จะลงมือสืบหาข้อมูลหรือสำรวจปัญหานั้นจริงๆ ซึ่งรู้หรือไม่ว่า นั่นคือการมองไปที่ตัวปัญหาจากสิ่งที่เห็น แต่สิ่งนี้อาจไม่ใช่แก่นหรือสาเหตุของการเกิดปัญหาที่แท้จริง ดังนั้นการทำความเข้าใจปัญหาก่อนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ค้นพบสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงได้

TOOL 01



REFRAMING

ทบทวนนิยาม

ทบทวนนิยาม (Reframing) เป็นวิธีการพื้นฐานที่จะกำหนดขอบเขตและสร้างความเข้าใจที่ตรงกันให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนทำงานเกี่ยวกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่

การทบทวนนิยามนี้จะช่วยให้นักออกแบบบริการทำงานอยู่ในขอบเขตที่แน่ชัด และสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด

TOOL TEMPLATE 01 REFRAMING



ทบทวนนิยาม

CLARIFY THE CHALLENGE / อย่าพยายามตีความถึงวิธีการแก้ไขปัญหาหรือคำตอบของปัญหา แต่ให้พยายามอธิบายถึงความท้าทายที่กำลังเผชิญอยู่ในมุมมองแบบกว้างๆ ให้อธิบายให้ชัดเจนเหมือนกับว่าเราจะส่งต่อความท้าทายนี้ให้กับนักออกแบบเพื่อออกแบบต่อไป

ตัวอย่าง : ออกแบบเพื่อปรับปรุงประสบการณ์การนั่งรถก่อนพบแพทย์ของคนไข้เพื่อให้ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของคนไข้

PROJECT / โครงการที่กำลังทำอยู่คืออะไร?

END GOALS / เป้าหมายสุดท้ายของโครงการคืออะไร? โครงการนี้จะก่อให้เกิดอะไร?

ISSUES / อะไรคือปัญหาที่กำลังพยายามแก้ไข

ตัวอย่าง : ความแออัดบริเวณที่นั่งรอของคนไข้

TOOL 02



STAKEHOLDER MAP

ระบุผู้ที่เกี่ยวข้อง

ระบุผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder Map) เป็นการพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของงานบริการ
หนึ่งๆ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้ใช้บริการ ผู้ให้บริการ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยสามารถระบุไปถึง
ผู้ที่ต้องการให้เขามีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการนี้ได้อีกด้วย

เครื่องมือนี้จะช่วยให้เกิดการพิจารณางานบริการอย่างเป็นระบบ และสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์
และความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดได้

TOOL TEMPLATE 02 STAKEHOLDER MAP

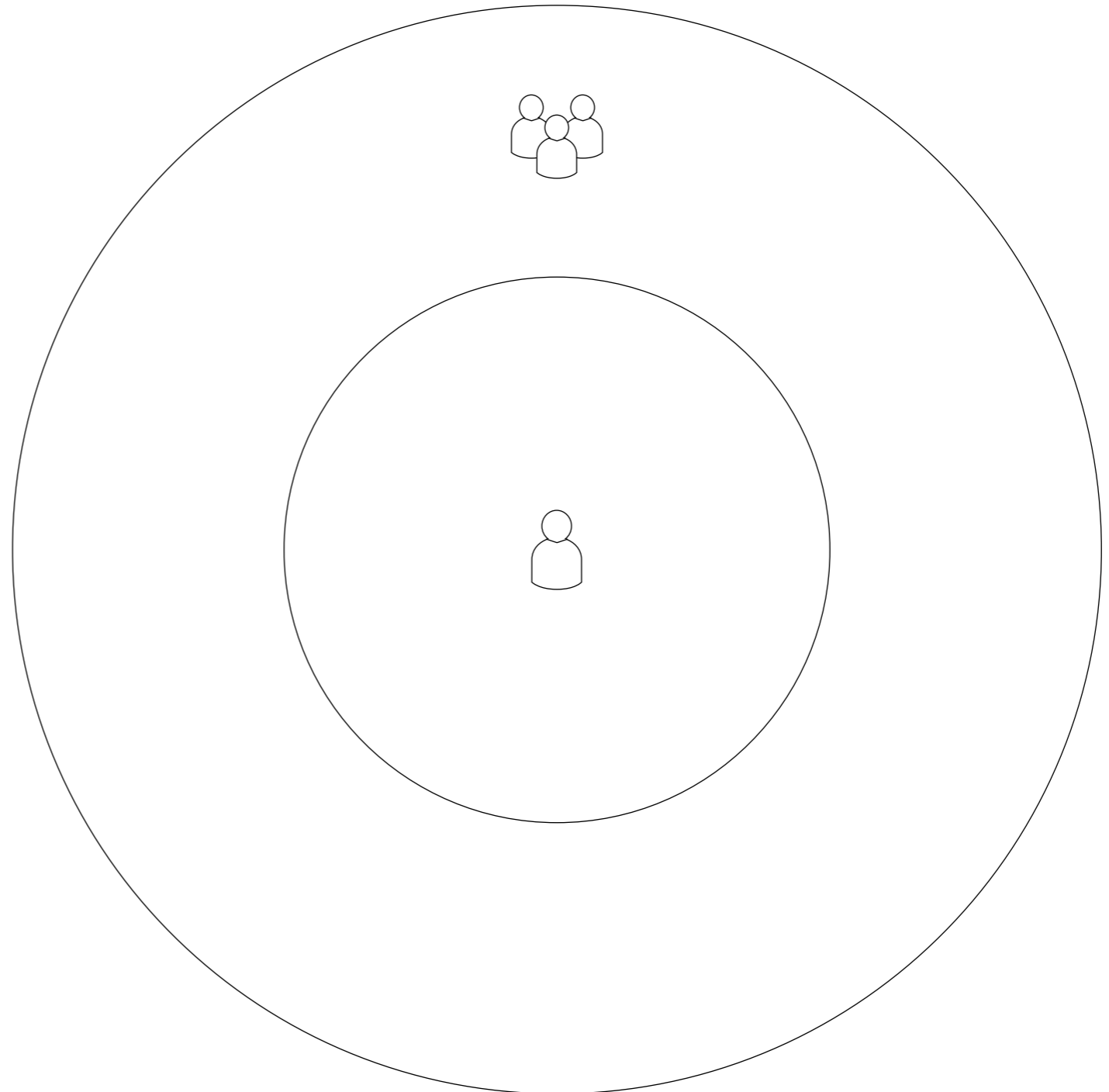
ระบุผู้ที่เกี่ยวข้อง

การระบุผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของการออกแบบบริการนั้น สามารถเริ่มได้ง่ายๆ จากคำถามว่า

- ใครคือผู้ใช้บริการของคุณ
- ใครคือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบบริการนี้
- ใครคือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในงานบริการนี้

วงกลมวงในแสดงถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักของงานบริการ เช่น ลูกค้า ครอบครัวและเพื่อนของลูกค้ำ หรือผู้ให้บริการหลัก

วงกลมวงนอกแสดงถึงเครือข่ายที่กว้างออกไป แต่มีผลต่องานบริการ เช่น หน่วยงานหรือองค์กรที่มีผลต่องานบริการ หรือผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการทางอ้อม



TOOL 03



SYSTEM MAP

ระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (System Map) จะคล้ายคลึงกับการระบุผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder Map) แต่เปลี่ยนจากตัวบุคคลมาเป็นระบบแทน เพราะการออกแบบบริการนั้น จะต้องคำนึงถึงประสบการณ์ของผู้ใช้บริการทั้งหมด อาทิเช่น ในการออกแบบห้องรอเรียกชื่อผู้ป่วย จะต้องมียุทธศาสตร์บริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ระบบขนส่งมาโรงพยาบาล ระบบเวชระเบียนผู้ป่วย ระบบการจ่ายบัตร ระบบเรียกชื่อ เป็นต้น

SERVICE DESIGN
PROCESS

PHASE 1
EXPLORATION

GATHER INSIGHTS

เก็บข้อมูลเชิงลึก

การเก็บข้อมูลเชิงลึกนี้เป็นหัวใจสำคัญของขั้นตอนการสำรวจและเก็บข้อมูล การสังเกตสิ่งรอบตัวและพฤติกรรมของผู้คน จะทำให้เห็นถึงสิ่งที่คน “ทำ” จริงๆ เพราะโดยปกติแล้ว สิ่งที่คุณทำจริงๆ มักจะไม่ใช่สิ่งเดียวกับที่เขา “พูด” ว่าเขา “ทำ”

ตัวอย่างจากการสังเกตการณ์ที่ NHS (National Health Service) ประเทศอังกฤษ พบว่า

73% ของหมอพูดว่าพวกเขาล้างมือก่อนจะสัมผัสกับคนไข้ แต่เมื่อสำรวจและสังเกตจริงๆ กลับพบว่า มีเพียง 8% เท่านั้นที่ล้างมือจริง

6 ขั้นตอนการทำงานภาคปฏิบัติ

ในภาคปฏิบัติ รายละเอียดของการสำรวจและเก็บข้อมูลจะประกอบไปด้วย 6 ส่วนสำคัญ อันได้แก่

01



DESK RESEARCH

การทำวิจัยขั้นต้น

ซึ่งครอบคลุมหัวข้อดังต่อไปนี้

Competition : การแข่งขัน

สำรวจการแข่งขันและคู่แข่งในท้องตลาด

Benchmarks : ตัวเปรียบเทียบ

สำรวจงานของผู้ให้บริการรายอื่นๆ ในท้องตลาด และนำมา
ตั้งเป็นตัวเปรียบเทียบ

Market Research : การวิจัยตลาด

ศึกษาข้อมูลต่างๆ ทางการตลาด อาทิเช่น ความต้องการ
บริการในท้องตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค ฯลฯ

User Research : การวิจัยผู้ใช้

ศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผู้ใช้ อาทิเช่น ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ใช้บริการ พฤติกรรมการมาใช้บริการ เวลาที่มาใช้บริการ ฯลฯ

Experts : ผู้เชี่ยวชาญ

เชิญผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ มาร่วมทำวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น

02



FIELD RESEARCH

การทำวิจัยภาคสนาม

ซึ่งต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

Objectives : วัตถุประสงค์

ค้นหาเป้าหมายว่าต้องการอะไรจากการวิจัยนี้ อย่างไรก็ดี ควรเปิดโอกาสให้กับการตั้งวัตถุประสงค์อื่นๆ เพิ่มเติมในระหว่างการทำวิจัยด้วย เช่น ในกรณีที่ต้องเผชิญกับสิ่งที่อยู่นอกเหนือวัตถุประสงค์หลัก

Methods : วิธีการ

กำหนดวิธีการที่ชัดเจนในการทำวิจัย และพร้อมที่จะใช้วิธีการวิจัยอื่นๆ ที่เหมาะสมในกรณีที่พบสิ่งที่ไม่คาดฝัน

Research Design : การออกแบบการวิจัย

ออกแบบการวิจัยให้เหมาะสมกับเป้าหมายของการวิจัยเสมอ

03



OBSERVATIONAL STUDIES

การศึกษาพฤติกรรมผู้ใช้

คือ การศึกษาพฤติกรรมผู้ใช้ผ่านการ “สังเกตการณ์” ในระหว่างการให้บริการจริง ขั้นตอนนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ทำวิจัยได้พบเจอสิ่งใหม่ๆ พร้อมรับมือกับสิ่งที่ไม่คาดฝันอย่างใจกว้าง โดยวิธีการสังเกตการณ์สามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

Hidden Observation : การสังเกตการณ์แบบไม่ให้รู้ตัว กลุ่มเป้าหมายจะไม่รู้ตัวว่ากำลังถูกสังเกตการณ์อยู่ เพื่อให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลเชิงลึกมากที่สุด

Open Observation : การสังเกตการณ์แบบเปิดเผย กลุ่มเป้าหมายรู้ตัวว่ากำลังถูกสังเกตการณ์อยู่ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับการวิจัยที่มีเรื่องจริยธรรม (Ethics) เข้ามาเกี่ยวข้อง

Focused Observation :

การสังเกตการณ์แบบเน้นเฉพาะอย่าง
เป็นการสังเกตการณ์ที่มุ่งหาผลลัพธ์เฉพาะอย่าง วิธีนี้
เหมาะกับการทำวิจัยที่มีเป้าหมายชัดเจน

Unfocused Observation : การสังเกตการณ์ทั่วไป
เป็นการสังเกตการณ์ที่ไม่ได้มุ่งหาผลลัพธ์เฉพาะอย่าง
แต่เป็นการมองภาพรวมและให้ความสนใจกับ
สิ่งไม่คาดฝันที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการสังเกตการณ์นั้น

People Observation : การสังเกตคน

มุ่งเน้นการสังเกตรายละเอียดเกี่ยวกับคน เพราะคนเป็น
ศูนย์กลางของการใช้บริการ การสังเกตดังกล่าวจะช่วยให้
เรียนรู้ความต้องการของผู้ใช้ได้มากยิ่งขึ้น

Space and Traces Observation :

การสังเกตพื้นที่และร่องรอยต่างๆ

เป็นการสังเกตปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับการใช้พื้นที่หนึ่งๆ
 อาทิเช่น พนักงานบริการพยายามจัดเรียงเก้าอี้ให้เป็น
แถวตรงเพื่อความสวยงามสะอาดตา แต่ผู้ใช้บริการกลับ
นิยมเลื่อนเก้าอี้สะเปะสะปะเพื่อจับกลุ่มคุยกันในระหว่าง
รอรับบริการ เป็นต้น

04



INTERVIEW

การสัมภาษณ์ผู้ใช้

คือ การสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการด้วยวิธีการต่างๆ กัน ดังนี้

Open-ended Qualitative Interview :

การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพแบบเปิด เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่เน้นคำถามเจาะจง แต่ถามเพื่อเปิดโอกาสให้เจอสิ่งใหม่ๆ เช่น ช่วยเล่าให้ฟังเพิ่มเติมเกี่ยวกับ... ช่วยยกตัวอย่าง... การสัมภาษณ์ลักษณะนี้จะช่วยให้ผู้ทำวิจัยได้เรียนรู้มากขึ้นว่าจริงๆ แล้วผู้รับบริการต้องการอะไร

Closed Interview : การสัมภาษณ์แบบปิด

เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้ทำวิจัยรู้ชัดเจนว่าต้องการอะไรจากการสัมภาษณ์ โดยผู้ทำวิจัยจะมีแนวทางชัดเจนอยู่แล้ว เพียงแต่นำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เลือกตอบจากสิ่งที่เตรียมไว้ให้เท่านั้น

Contextual Interview : การสัมภาษณ์ตามบริบท เป็นการสัมภาษณ์ในสถานการณ์จริง โดยยึดพฤติกรรมของผู้ใช้บริการเป็นหลัก วิธีการนี้จะต้องกำหนดตัวผู้ให้บริการที่จะให้สัมภาษณ์ก่อน (Identify the users) จากนั้นจึงอธิบายให้เขาเข้าใจถึงงานวิจัยที่ทำ ซึ่งในกรณีนี้ ตัวผู้ให้สัมภาษณ์เองต้องยินดีให้สอบถามความเห็นหรือความพึงพอใจที่มีต่อบริการด้วย ยกตัวอย่างเช่น ในการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการธนาคาร ผู้ทำวิจัยจะเดินคู่ไปกับลูกค้าในขณะที่รับบริการ และจะมีการถามตอบกันระหว่างนั้น

05



EMPATHETICAL JOURNEYS

การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ใช้บริการ

คือ การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ใช้บริการแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ทั้งนี้เพื่อให้นักออกแบบบริการเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้

06



WORKSHOPS

เวิร์กช็อป

เมื่อได้ผลวิจัยมาแล้ว ผู้ออกแบบบริการจะต้องนำข้อมูลดังกล่าวมาเข้าเวิร์กช็อป เพื่อร่วมกันค้นหาและกำหนดกลยุทธ์ รวมทั้งโจทย์สำหรับการออกแบบบริการในขั้นต่อไป

TOP TIPS



WHY IS OBSERVATION SO IMPORTANT?

การสังเกตการณ์สำคัญอย่างไร

People don't always do what they say they do.
People don't always do what they think they do.
People don't always do what you think they do.
People can't always tell you what they need.

Observation lets you find out what people really do and need.

คนไม่ได้ทำในสิ่งที่เขาพูดว่าเขาทำ
คนไม่ได้ทำในสิ่งที่เขาคิดว่าเขาทำ
คนไม่ได้ทำในสิ่งที่คุณคิดว่าเขาทำ
คนไม่สามารถบอกได้เสมอไปว่าเขาต้องการอะไร

การสังเกตนี้จะทำให้เราเห็นสิ่งที่พวกเขาทำจริงๆ และต้องการจริงๆ

(ที่มา : บริษัท IDEO)

TOOL 04



OBSERVATION CAPTURE

ลวรายละเอียดถึงสิ่งที่ได้สังเกตมา
ถึงสิ่งที่ได้สังเกตมา

ลวรายละเอียดถึงสิ่งที่ได้สังเกตมา (Observation Capture) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เห็นข้อมูลทีรวบรวมมาได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและเก็บข้อมูลนั้นจะมีจำนวนมากทุกครั้ง ดังนั้นการลวรายละเอียดถึงสิ่งที่ได้สังเกตมาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยเก็บข้อมูลสำคัญทั้งหมดไว้ ก่อนที่ข้อมูลเหล่านั้นจะถูกละลายไป

TOOL TEMPLATE 04 OBSERVATION CAPTURE



ลงรายละเอียดถึงสิ่งที่ได้สังเกตเห็นมา

มีอะไรที่ทำให้คุณประหลาดใจหรือไม่

บรรยายถึงบุคคลหรือสถานการณ์ที่ได้ไปสังเกตการณ์มา

คุณพบเจอปัญหาอะไรบ้างและมีไอเดียใหม่ๆ อะไรบ้าง

คุณได้ทำ ได้เห็น หรือได้ยินอะไรมาบ้าง และรู้สึกอย่างไร
(รวมไปถึงคำพูดจากผู้ถูกสัมภาษณ์)



TOOL 05



INTERVIEW GUIDE

กำหนดแนวทาง การสัมภาษณ์

กำหนดแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) เป็นการเตรียมสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการ โดยระบุสิ่งที่ต้องการรู้จากการสัมภาษณ์ ทั้งกิจกรรม แรงจูงใจ และปัญหาที่ข้องใจของผู้ใช้บริการไว้เป็นตัวตั้งต้น เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้

Beginning : ช่วงต้น

เป็นการแนะนำตัวเองของผู้สัมภาษณ์ รวมทั้งเกริ่นนำเกี่ยวกับคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์

Middle : ช่วงกลาง

ผู้สัมภาษณ์ต้องขุดค้นคำตอบด้วยการถามคำถามที่จะช่วยให้เข้าใจถึงแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังผู้ให้สัมภาษณ์ ไม่ว่าจะเป็นความหวัง ความกลัว หรือความต้องการต่างๆ

End : ช่วงท้าย

ผู้สัมภาษณ์ต้องลงรายละเอียดเชิงลึกมากขึ้นอีก รวมทั้งขอคำแนะนำจากผู้ให้สัมภาษณ์ในการปรับปรุงการให้บริการ และถามถึงสิ่งที่ผู้ใช้บริการต้องการได้จากงานบริการด้วย

TOOL TEMPLATE 05 INTERVIEW GUIDE



กำหนดแนวทางการสัมภาษณ์

วางแผนก่อนการสัมภาษณ์ และเตรียมคำถามที่คุณจะใช้ในการเก็บข้อมูล

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

อะไรคือสิ่งที่คุณต้องการจะเรียนรู้และทำความเข้าใจมากขึ้นจากผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น กิจกรรมที่เขาทำ แรงจูงใจ หรือความคับข้องใจ

BEGINNING

คิดถึงวิธีการที่จะแนะนำตัวเองและคำถามที่จะเกริ่นนำเข้าสู่การสัมภาษณ์

MIDDLE

เตรียมคำถามที่จะช่วยให้เข้าใจถึงแรงผลักดันเบื้องหลังของผู้ให้สัมภาษณ์

END

ยังมีอะไรอีกไหมที่เราต้องการจะรู้จากผู้ให้สัมภาษณ์ และเราต้องการขุดคุ้ยเพิ่มเติม รวมไปถึงคำแนะนำที่จะนำไปสู่การปรับปรุงที่ดีขึ้นของบริการนั้นๆ

TOP TIPS



INTERVIEW GUIDE

กำหนดแนวทางการสัมภาษณ์

- 01 หาสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์ เพื่อทำให้ทั้งผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกสบายใจ ไม่เป็นกังวล
- 02 ถ้าจำเป็นต้องมีการถ่ายรูป อัดเสียง หรืออัดวิดีโอ ผู้สัมภาษณ์จะต้องมั่นใจว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ยินยอมแล้ว
- 03 พยายามเริ่มต้นการสัมภาษณ์ด้วยคำถามแบบง่ายๆ ก่อน เพื่อให้การสัมภาษณ์เป็นไปอย่างธรรมชาติ
- 04 ผู้สัมภาษณ์ต้องตั้งใจและมีความกระตือรือร้น ถ้าผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกว่าผู้สัมภาษณ์ไม่ตั้งใจฟัง เขาจะไม่เต็มใจที่จะตอบคำถาม
- 05 พยายามตั้งคำถามปลายเปิด เช่น “คุณทำงานอะไร?” แทนการตั้งคำถามปิด เช่น “คุณชอบทำงานที่นี่ไหม?” ผู้ถูกสัมภาษณ์จะตอบเพียงว่า “ชอบ/ไม่ชอบ” หรือ “ใช่/ไม่ใช่”
- 06 ผู้สัมภาษณ์ควรมีเป้าหมายไว้ก่อนว่าต้องการอะไรจากการสัมภาษณ์ แต่พยายามอย่ายึดติดมากเกินไป

TOOL 06

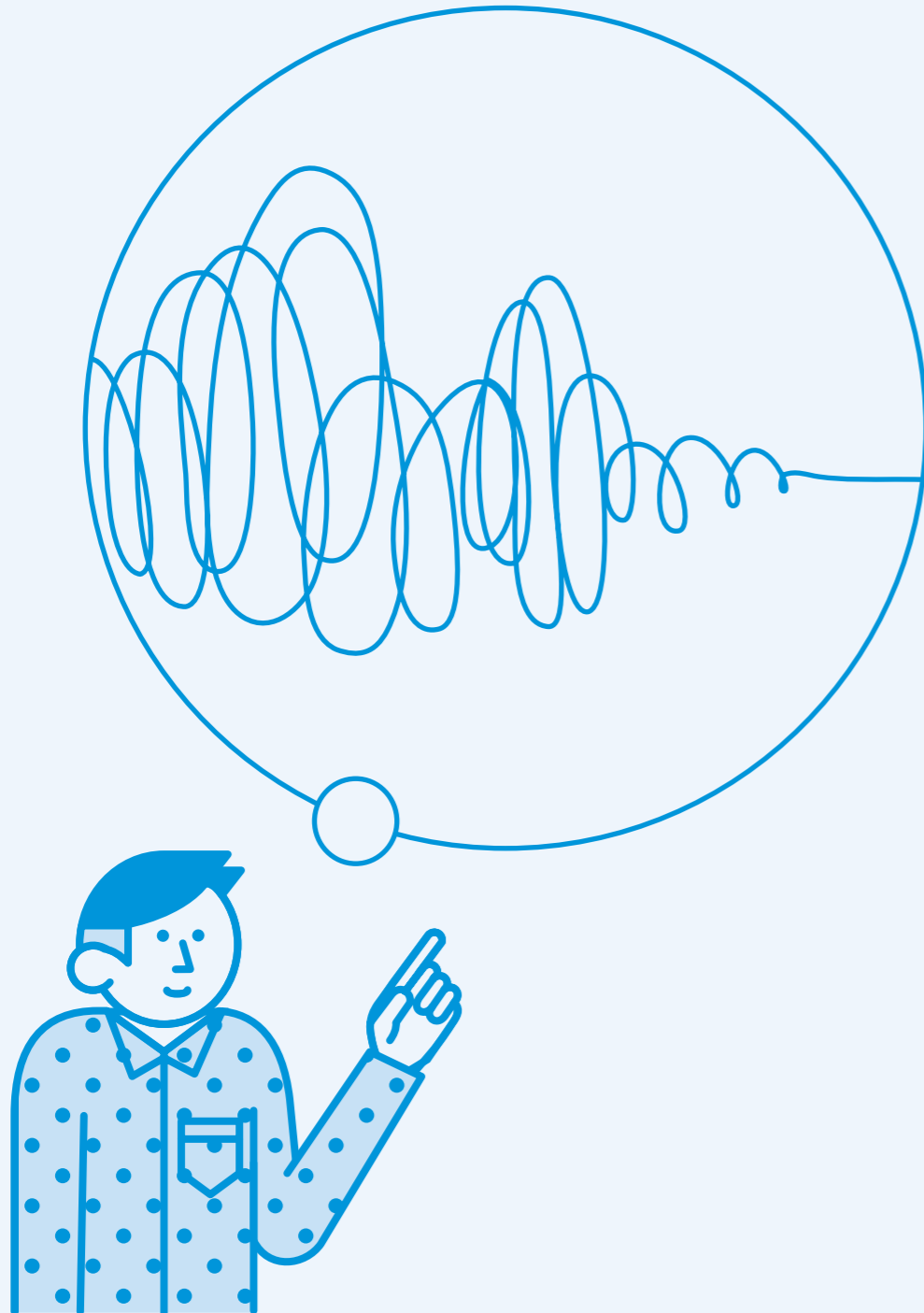


REFINE YOUR APPROACH

ทบทวน
ทำความเข้าใจปัญหา

ทบทวนทำความเข้าใจปัญหา (Refine Your Approach) ช่วยสะท้อนให้เห็นว่ากำลังทำงานอยู่ในกระบวนการใด สิ่งที่ทำไปแล้วนั้นเป็นทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ เพื่อที่จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขแผนงานในกรณีที่ดำเนินงานผิดทิศทาง

กระบวนการออกแบบบริการนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องทำซ้ำไปซ้ำมา และต้องอาศัยใจที่เปิดกว้าง พร้อมทั้งจะปรับความคิดและปรับเปลี่ยนแผนงานอยู่เสมอ

TOP TIPS

ITERATIVE PROCESS

กระบวนการทำซ้ำไปซ้ำมา

กระบวนการออกแบบนั้นไม่ได้เป็นเส้นตรงอย่างที่คิด แต่เป็นกระบวนการที่หมุนวนกลับไปมาและจะต้องทำซ้ำๆ เพื่อคัดกรองผลลัพธ์ที่ดีและเหมาะสมที่สุด จนอาจพูดได้ว่าไม่ต่างกับกับเครื่องเล่น Pin Ball ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าลูกบอลจะไปในทิศทางไหน

TOOL TEMPLATE 06 REFINE YOUR APPROACH



คุณใช้เทคนิคใดบ้างในการสำรวจและเก็บข้อมูล

ทบทวนทำความเข้าใจปัญหา

อะไรคือความเข้าใจเชิงลึกที่คุณได้มาหลังจากการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูล
ยังมีช่องว่างที่ต้องการหาคำตอบเพิ่มเติมหรือไม่

WHERE / คุณไปสำรวจที่ไหนมาบ้าง

WHO / คุณได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับใครบ้าง

WHAT / คุณได้เรียนรู้อะไรบ้าง

WHERE / คุณยังต้องการไปสำรวจที่ไหนอีกบ้าง

WHO / คุณยังต้องการเข้าไปเกี่ยวข้องกับใครอีกบ้าง

WHAT / มีอะไรอีกไหมที่ต้องเรียนรู้หรือหาข้อมูลเพิ่มเติม



SERVICE DESIGN
PROCESS

PHASE 1
EXPLORATION

SYNTHESIS

สังเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นตอนการสำรวจและเก็บข้อมูล จะพบว่ามึข้อมูลทีรวบรวมมาได้มากมาย ดังนั้นการวิเคราะห์
สังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดยจะต้องตีความข้อมูล
ทีรวบรวมมาให้เป็นข้อมูลเชิงลึก (Insights) ทีเป็นประโยชน์กับโครงการทีกำลังทำอยู่ ซึ่งมีวิธีการที
แตกต่างกันไปดังนี้

TOOL 07



STORY HOOKS

ร้อยเรียงเป็นเรื่องราว

ร้อยเรียงเป็นเรื่องราว (Story Hooks) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการดึงข้อมูลเชิงลึกออกมาจากข้อมูลมากมายที่ได้จากการสัมภาษณ์ เช่น ข้อมูลส่วนตัว เรื่องราวของเขา เรื่องโดดเด่นที่น่าประหลาดใจ หรือ ความคับข้องใจ

เครื่องมือนี้จะช่วยเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้มา เพื่อให้ง่ายต่อการนำข้อมูลไปใช้ในขั้นตอนต่อไป นอกจากนี้ ยังเป็นการแบ่งปันความเข้าใจเชิงลึกที่แต่ละคนได้สังเกตหรือสัมภาษณ์มาอีกด้วย

TOOL TEMPLATE 07 STORY HOOKS

ร้อยเรียงเป็นเรื่องราว



คุณไปพบใครมา ระบุถึงอายุ สถานที่ อาชีพ และอื่นๆ

เราได้คุยกันเรื่องอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ใส่ใจเรื่องอะไรเป็นพิเศษ

อะไรคือแรงจูงใจหรือความคับข้องใจที่สร้างความสนใจให้แก่ผู้ให้สัมภาษณ์

มีประเด็นใดโดดเด่นน่าจดจำหรือทำให้คุณประหลาดใจบ้าง

ตัวอย่างคำพูดที่แสดงถึงความคิดเห็นของเขา

ได้แนวคิดอะไรใหม่ๆ บ้างจากรีวิวที่เขาเล่า

TOOL 08



PERSONA

สร้างผู้ใช้จำลอง

สร้างผู้ใช้จำลอง (Persona) เป็นการสร้างเรื่องราวหรือประวัติของกลุ่มลูกค้า บ่อยครั้งจะเป็นการบรรยายถึงสถานการณ์ที่ผู้ใช้จำลองนั้นอยู่ด้วย เพื่อให้เข้าใจกลุ่มลูกค้ามากขึ้น

การสร้างผู้ใช้จำลองนี้จะช่วยให้เข้าใจว่าลูกค้าประเภทใดที่จะมาใช้บริการ และพวกเขามีความต้องการอย่างไร เพื่อนำไปสู่การออกแบบบริการที่เหมาะสมกับพวกเขาเหล่านั้น ด้วยวิธีการนี้จะทำให้นักออกแบบบริการมั่นใจว่าได้พิจารณาความต้องการที่หลากหลายของกลุ่มผู้ใช้บริการอย่างครอบคลุมทุกมุมมองแล้ว

<div data-bbox="148 169 680 282"> <p>TOOL TEMPLATE 08 PERSONA</p> </div> <div data-bbox="148 333 428 390"> <p>สร้างผู้ใช้จำลอง</p> </div>	<div data-bbox="1264 179 1328 273">  </div> <div data-bbox="1382 159 1610 212"> <p>NAME / ชื่อ</p> </div>	<div data-bbox="1986 169 2214 222"> <p>AGE / อายุ</p> </div>	<div data-bbox="2546 171 2656 318">  </div>
<div data-bbox="90 686 1020 744"> <p>QUOTE / คำพูดที่สะท้อนความคิดหรือความต้องการของเขา</p> </div>		<div data-bbox="1382 324 2148 378"> <p>BACKGROUND / อธิบายเกี่ยวกับชีวิตของเขา</p> </div>	
<div data-bbox="90 1069 897 1173"> <p>MOTIVATIONS / แรงจูงใจอะไรที่จูงใจให้เขาทำหรือแสดงออกเช่นนั้น</p> </div>	<div data-bbox="952 1069 1742 1173"> <p>FRUSTRATIONS / ความคับข้องใจอะไรที่ทำให้เขารำคาญหรือเป็นกังวล</p> </div>	<div data-bbox="1811 1069 2645 1228"> <p>IDEAL EXPERIENCE / รูปแบบบริการแบบใดที่เขาต้องการ เพื่อจะสามารถสร้างความประทับใจสูงสุดให้แก่เขา พร้อมทั้งระบุรายละเอียด</p> </div>	

TOOL 09



JOURNEY MAP

สร้างประสบการณ์ของผู้ใช้

สร้างประสบการณ์ของผู้ใช้ (Journey Map) เป็นการสร้างแผนผังประสบการณ์การใช้บริการของผู้ใช้ ทั้งก่อนการใช้บริการ ระหว่างการใช้บริการ และหลังการใช้บริการ เพื่อให้เห็นภาพว่าผู้ใช้มีปฏิสัมพันธ์ และความรู้สึกอย่างไรกับแต่ละจุดปะทะ (Touchpoint) เพื่อหาจุดที่เป็นสาเหตุของปัญหาและนำไปสู่โอกาสใหม่ๆ

เครื่องมือนี้จะช่วยให้เข้าใจมุมมองของลูกค้าได้ชัดเจนมากขึ้นและยังทำให้เข้าใจความเชื่อมโยงของแต่ละขั้นตอนการให้บริการอีกด้วย

TOP TIPS



TOUCHPOINT

จุดปะทะ

เป็นจุดที่ลูกค้าและผู้ให้บริการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ลองจินตนาการถึงการตรวจสอบยอดเงินคงเหลือในบัญชีที่สามารถทำได้หลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นการเดินทางไปสอบถามที่ธนาคาร การโทรศัพท์ไปที่ธนาคารและสอบถามจากพนักงาน หรือแม้กระทั่งการตรวจสอบผ่านเครื่องตอบรับอัตโนมัติหรือตู้เอทีเอ็ม ทั้งหมดนี้คือจุดปะทะระหว่างเราในฐานะลูกค้า และธนาคารในฐานะผู้ให้บริการ

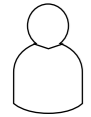
การออกแบบบริการที่ดีนั้นจะช่วยนำมาซึ่งโอกาสใหม่ๆ ในการสร้างจุดปะทะที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าได้ และในขณะเดียวกัน ก็เป็นการคัดกรองจุดปะทะที่ไม่มีประสิทธิภาพออกไป เพื่อให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ขององค์กร

(ที่มา : ดัดแปลงจากหนังสือ *This is Service Design Thinking* โดย Marc Stickdorn และ Jakob Schneider)

TOOL TEMPLATE 09 JOURNEY MAP



สร้างประสบการณ์ของผู้ใช้



PRE - SERVICE
ก่อนการใช้บริการ

SERVICE
ระหว่างการใช้บริการ

POST - SERVICE
หลังการใช้บริการ

ACTIVITIES
กิจกรรมที่เกิดขึ้น

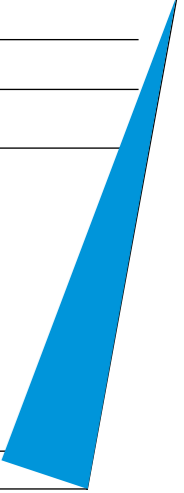
TOUCHPOINTS
จุดปะทะ

HOW IT FEELS
ความรู้สึกของผู้ใช้

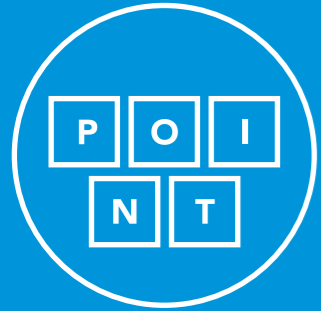
+ 2
+ 1
0
- 1
- 2

OPPORTUNITIES
โอกาสที่นำไปสู่การพัฒนา

	PRE - SERVICE ก่อนการใช้บริการ		SERVICE ระหว่างการใช้บริการ		POST - SERVICE หลังการใช้บริการ	
ACTIVITIES						
TOUCHPOINTS						
HOW IT FEELS						
OPPORTUNITIES						



TOOL 10



P.O.I.N.T

สังเคราะห์ข้อมูล

สังเคราะห์ข้อมูล (P.O.I.N.T) เป็นเครื่องมือในการหาความเข้าใจเชิงลึก (Insights) อย่างเป็นระบบ ด้วยการเขียนข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสำรวจลบบนกระดาษโพสท์อิท (Post-it) ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- **Problems you observed** : ปัญหาที่สังเกตเห็น
- **Opportunities you see** : โอกาสในการแก้ปัญหา
- **Insights you gathered** : ความรู้ความเข้าใจที่ได้รับ
- **Needs people have** : ความต้องการของผู้ใช้บริการ
- **Themes that stand out** : แนวคิดที่เกิดขึ้นจากการสังเคราะห์

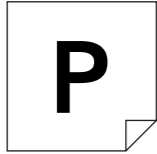
เพราะไม่ใช่นักที่จะสรุปว่า จากข้อมูลทั้งหมดที่มีนั้น ข้อมูลใดเป็นประโยชน์ หรือเป็นความเข้าใจเชิงลึก ดังนั้น เครื่องมือนี้จะช่วยให้มองเห็นรูปแบบ (Pattern) และประเด็นสำคัญของข้อมูลได้ชัดเจนขึ้น จากการแยกข้อมูลลงตารางตามหัวข้อ

TOOL TEMPLATE 10

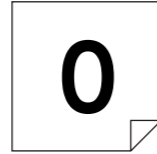
P.O.I.N.T



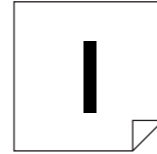
สังเคราะห์ข้อมูล



PROBLEMS
ปัญหาที่สังเกตพบ



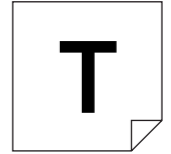
OPPORTUNITIES
โอกาสในการแก้ปัญหา



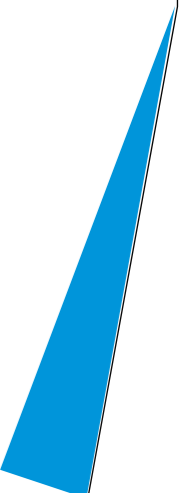
INSIGHTS
ความเข้าใจเชิงลึกที่ได้รับ



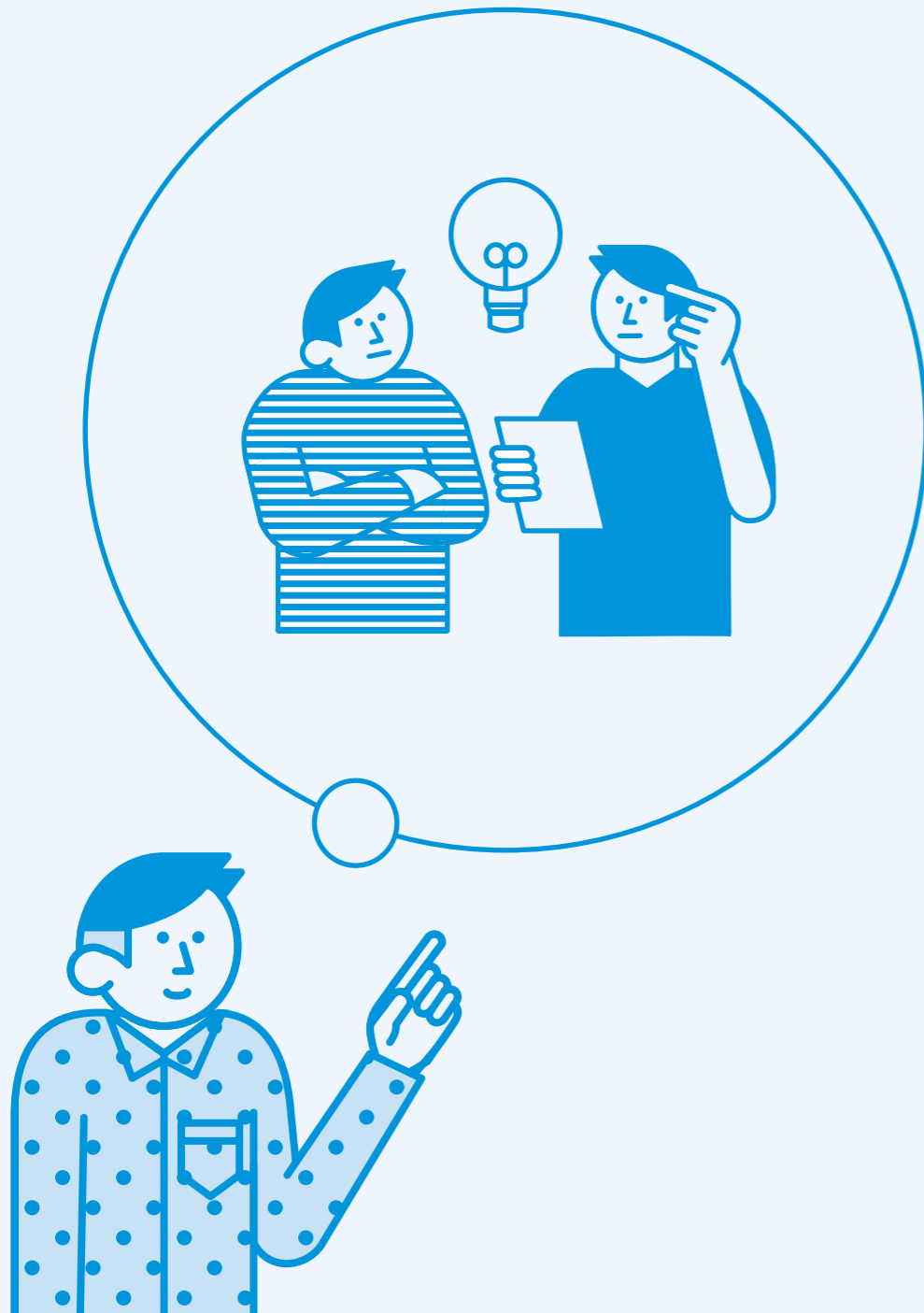
NEEDS
ความต้องการของผู้ใช้บริการ



THEMES
แนวคิดที่เกิดขึ้น



TOP TIPS



INSIGHTS

ความเข้าใจเชิงลึก

อาจจะกล่าวได้ว่า Insights คือ ความคิดความเข้าใจอย่างต่อ่งแท้ที่เราได้เรียนรู้จากการทำวิจัย และการสำรวจและรวบรวมข้อมูล

ความเข้าใจเชิงลึกอาจจะเป็นข้อมูลความคิดที่เราไม่คาดคิดมาก่อนแต่สามารถดึงจุดความสนใจเราได้

ความเข้าใจเชิงลึกสามารถทำให้เรามองเห็นสิ่งต่างๆ ในมุมมองใหม่

ความเข้าใจเชิงลึกยังเป็นเหมือนกับตัวเร่งปฏิกิริยา (Catalyst) สำหรับความคิดใหม่ๆ ด้วย

ผลลัพธ์ที่ได้ (Deliverables) จากการสังเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือต่างๆ จากขั้นตอนการสำรวจ และเก็บข้อมูล จะถูกนำไปใช้ในขั้นตอนการสร้างแนวคิดงานบริการต่อไป

SERVICE DESIGN
PROCESS

PHASE 2

CREATION

การสร้างแนวคิดงานบริการ

หลังจากได้ข้อมูลจากขั้นตอนการสำรวจและเก็บข้อมูล (Exploration) แล้ว ขั้นตอนต่อไปในกระบวนการออกแบบบริการ ก็คือการนำผลวิเคราะห์ที่ได้มาสร้างสรรค์งานบริการ โดยการสร้างสรรค์ที่ว่านี้ ไม่ใช่แค่เรื่องหน้าตาหรือภาพลักษณ์ที่ดูดีเท่านั้น แต่หมายถึงการสร้าง “ประสบการณ์ร่วม” ที่ผู้บริโภคนั้นจะเชื่อมต่อกับงานบริการได้ในทุกจุดปะทะ (Touchpoint) ไม่ว่าจะเป็นก่อนการใช้บริการ ระหว่างที่ใช้บริการ หรือหลังจากใช้บริการแล้วก็ตาม

การสร้างแนวคิดงานบริการ

การสร้างแนวคิดงานบริการจะประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ

01 **Inform**

การรับรู้ข้อมูลเชิงลึกที่จะช่วยให้เข้าใจรายละเอียดและโจทย์ที่กำลังศึกษา โดยในส่วนนี้ จะต้องนำข้อมูลที่หลากหลายมาเชื่อมต่อกันเพื่อนำไปสู่แนวคิดการออกแบบที่เหมาะสมที่สุด

02 **Incubate**

การพัฒนาแนวคิดจากขั้น Inform ซ้ำไปซ้ำมาหลายๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดแนวทางที่หลากหลาย เปรียบเหมือนกับการย่อยข้อมูลหลายๆ ครั้งเพื่อหา “แก่นสำคัญ” ที่จะใช้ในการออกแบบนั่นเอง

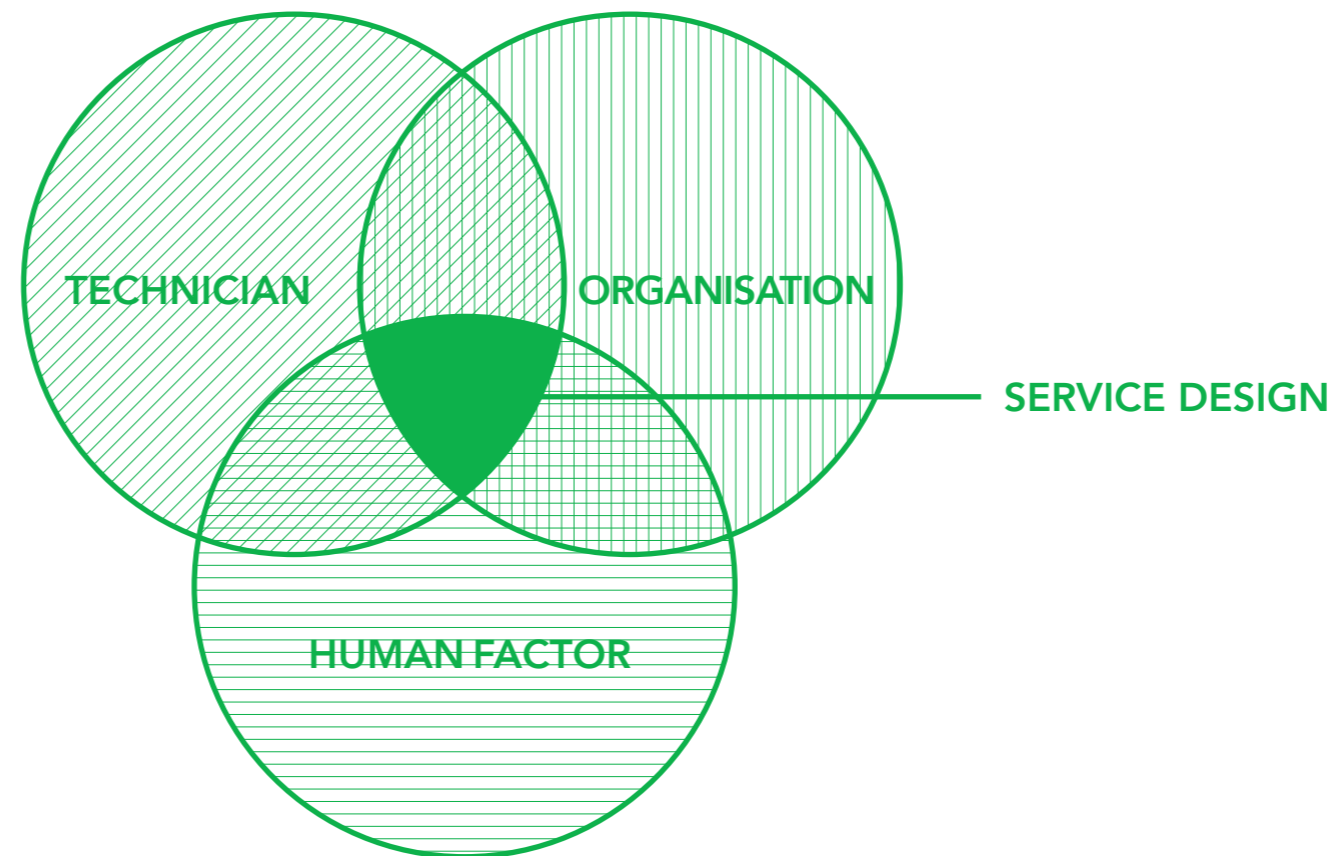
03 **Illuminate**

การสร้างแนวคิดที่ไม่ได้กลั่นกรองจากข้อมูลโดยตรง แต่สร้างขึ้นจากพื้นที่อื่นๆ ที่นอกเหนือไปจากข้อมูลที่มี เช่น การคิดงานออกขณะกำลังเดินเล่นในสวนหรือระหว่างทางกลับบ้านในบางครั้ง เป็นต้น

04 **Implement**

การนำแนวคิดที่ตกผลึกแล้วมาทำให้เกิดขึ้นจริง

จุดร่วมของงานออกแบบบริการ



การออกแบบบริการ คือการหาจุดร่วมที่ลงตัวระหว่างการศึกษาค้นคว้าข้อมูลผู้ใช้ (Human Factor) โครงสร้างและนโยบายขององค์กร (Organisation) และโอกาสในการลงทุนด้านเทคโนโลยี (Technician) ซึ่งทั้งสามปัจจัยนี้จะต้องสอดคล้องกับรูปแบบงานบริการที่สร้างสรรค์ขึ้น

แนวคิดในการสร้างสรรค์งานบริการ

กระบวนการสร้างสรรค์งานบริการ ประกอบด้วย 3 แนวคิด ได้แก่

Idea Development : ค้นหาแนวคิด

Co-Creation : สร้างสรรค์ร่วมกัน

Conceptualisation : สรุปแนวคิดหลัก

SERVICE DESIGN
PROCESS

PHASE 2
CREATION

IDEA DEVELOPMENT

ค้นหาแนวคิด

กระบวนการค้นหาแนวคิดสำหรับงานบริการมีความสำคัญมากในกระบวนการคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากเป็นการพัฒนาความคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และเป็นการสร้างทางเลือกให้พิจารณา เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมที่สุดในการออกแบบบริการก่อนจะลงมือทำจริง

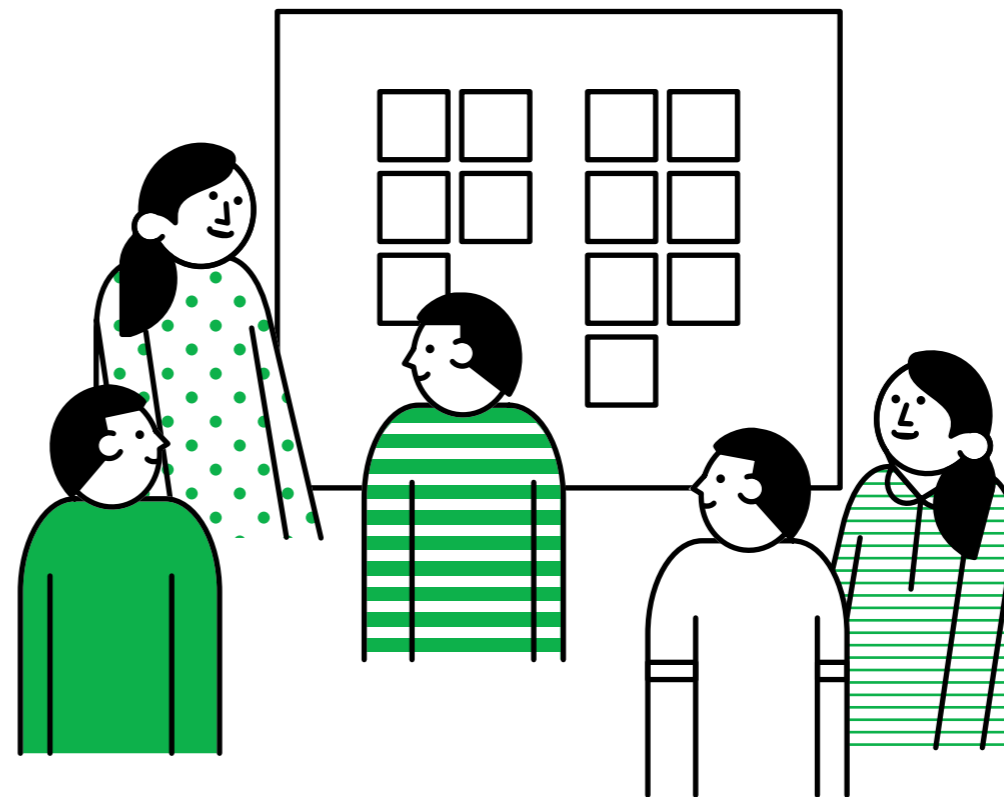
การค้นหาแนวคิดงานบริการ ประกอบด้วย

01 **Generating Ideas** : ระดมแนวคิดที่หลากหลาย

หลังจากระบุปัญหาและโอกาสแล้ว ก็จะเข้าสู่การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหานั้นที่ระบุไว้ตั้งแต่แรกได้ โดยจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า พฤติกรรมของลูกค้า แรงจูงใจของพนักงาน หรือแม้แต่แต่ความต้องการและความเป็นไปได้ขององค์กร

02 **Clustering & Developing Ideas** : จัดกลุ่มความคิด

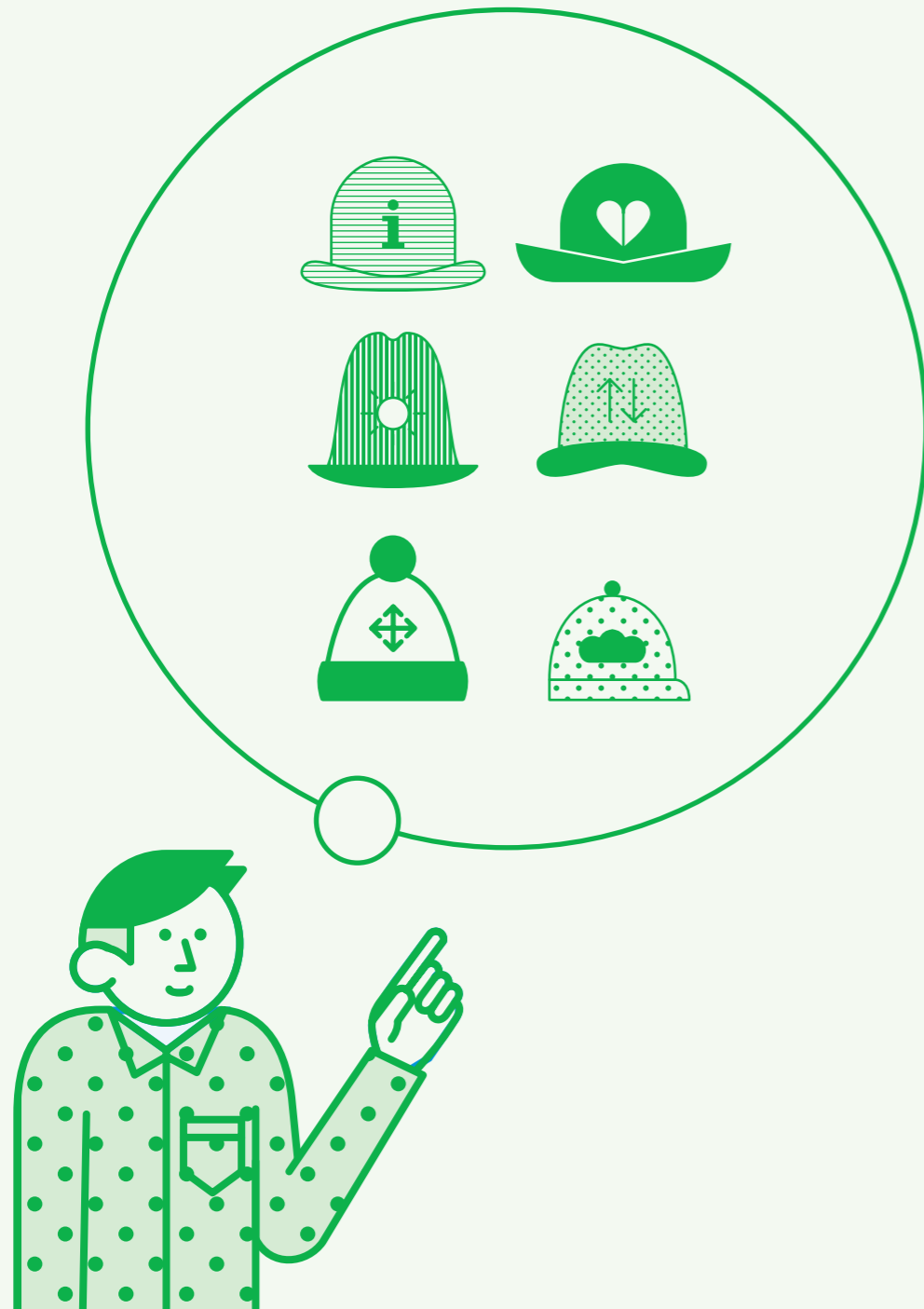
หลังจากได้แนวคิดที่หลากหลาย การจัดกลุ่มแนวคิดที่กระจัดกระจายเหล่านั้นให้เป็นหมวดหมู่ จะช่วยทำให้เห็นแนวคิดหลักได้ชัดเจนขึ้น อาจก่อให้เกิดการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน หรือเกิดแนวคิดใหม่ๆ จากการรวมหลายๆ แนวคิดเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ การจัดกลุ่มความคิดยังเป็นการพัฒนาแนวคิดโดยอัตโนมัติ เพื่อสร้างสรรค์งานบริการที่ดีที่สุดอีกด้วย



03 **Selecting the Idea** : เลือกแนวคิดที่ใช้

แนวคิดที่หลากหลายบางแนวคิดนั้น อาจเป็นแนวคิดที่ดีแต่ทำไม่ได้จริง หรือเป็นแนวคิดที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดนัก ดังนั้นการคัดเลือกแนวคิดที่ดีที่สุด จึงควรพิจารณาจากความเป็นไปได้ และความสามารถในการแก้ปัญหาได้ตรงจุดและรอบด้าน (Holistic) โดยคำนึงถึงบริบทของงานบริการนั้นๆ

TOP TIPS



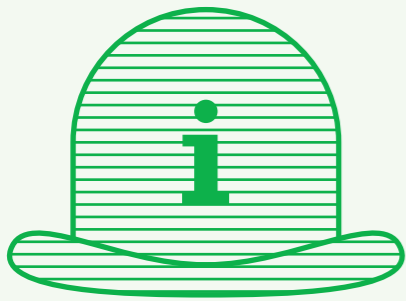
SIX THINKING HATS

หมวกความคิด 6 ใบ

วิธีการหนึ่งที่มีมักจะใช้เลือกแนวคิดคือ การใช้หมวกความคิด 6 ใบ

เอ็ดเวิร์ด เดอ โบโน (Edward de Bono) นักคิดและนักทฤษฎีร่วมสมัยได้นำเสนอแนวคิดหมวก 6 ใบ เพื่อให้ผู้ใช้มีระบบวิธีคิดที่รอบคอบจากมุมมองต่างๆ กัน ก่อนจะตัดสินใจเลือกแนวคิดบางอย่างมาพัฒนาต่อ

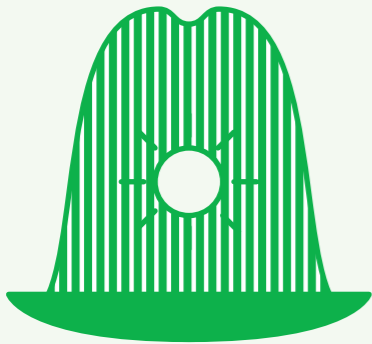
หมวกความคิดทั้ง 6 ใบ มีลักษณะที่แตกต่าง ดังนี้



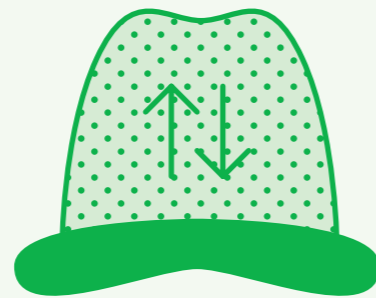
FACTS, FIGURES
& INFORMATION



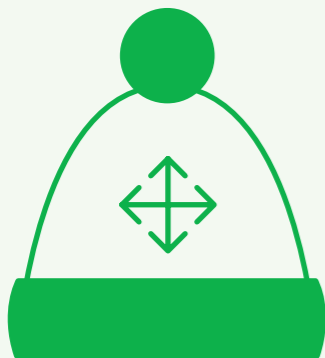
INTUITION
& EMOTIONS



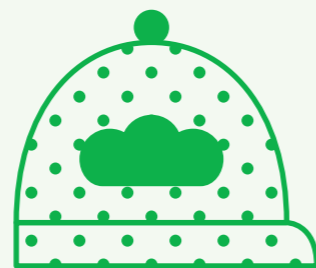
LOGICAL
POSITIVE



JUDGEMENT
& CAUTION



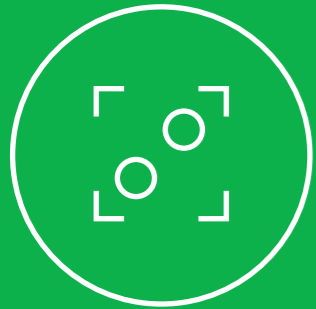
CREATIVITY
& ALTERNATIVES



OVERVIEW
& PROCESS CONTROL

- **Facts, Figures & Information** :
หมวกความจริง ข้อมูล และสถิติ
- **Intuition & Emotions** :
หมวกความรู้สึก และสัญชาตญาณ
- **Logical Positive** :
หมวกตรรกะ และความเป็นเหตุเป็นผล
- **Judgement & Caution** :
หมวกการวิเคราะห์ และพิจารณาด้วยความระมัดระวัง
- **Creativity & Alternatives** :
หมวกความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหา
- **Overview & Process Control**
หมวกภาพรวม เพื่อดูกระบวนการทำงาน

TOOL 11



WHAT IF

ตั้งคำถามสู่โอกาส

ตั้งคำถามสู่โอกาส (What If) คือการตั้งคำถามอย่างถูกต้อง เพื่อเปลี่ยนความเข้าใจเชิงลึกให้เป็น “โอกาส” โดยเริ่มจากคำถามที่ว่า

- เราจะทำอะไร... (How can we...?)
- ถ้าหาก... (What If...?)

ข้อควรระวังในการตั้งคำถามคือ คำถามนั้นต้องเปิดกว้างพอที่จะส่งเสริมให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ที่ไม่มีนัยยะของการแก้ปัญหาแฝงอยู่ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องจำกัดวงมากพอที่จะสามารถจัดการได้จริงที่สำคัญ คำถามจะต้องตอบสนองต่อการสำรวจค้นคว้าที่ได้กระทำมาตั้งแต่แรก

TOOL 12



BRAIN- STORMING

ระดมสมอง

ระดมสมอง (Brainstorming) คือการรวบรวมแนวคิดที่เน้น “ปริมาณ” เป็นหลัก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และไม่มีการปิดกั้น ข้อดีของการระดมสมองคือ มักจะได้แนวคิดที่สดใหม่ ไร้ข้อจำกัด และเติมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์

สังเกตว่าแนวคิดจากการระดมสมองนี้จะไม่เน้นที่รายละเอียดหรือขั้นตอนการปฏิบัติ เป็นแค่เพียงความคิดอิสระที่พยายามตอบสนองต่อหัวข้อที่ตั้งไว้เท่านั้น

กฎการระดมสมอง



- ✓ มุ่งสร้างแนวคิดจากหัวข้อเท่านั้น
- ✓ กระตุ้นให้เกิดการเสนอแนวคิดที่หลากหลายและแปลกใหม่
- ✓ ต่อยอดแนวคิดหนึ่งไปสู่อีกแนวคิดหนึ่ง
- ✓ ลองใช้รูปภาพนำเสนอพร้อมข้อความ
- ✓ เน้นปริมาณมากๆ

- ✗ อย่าตัดสินหรือวิจารณ์ความคิดที่ผู้อื่นนำเสนอ
- ✗ อย่าแย้งกันเสนอความคิด



FRESH EYES

มองมุมมองใหม่

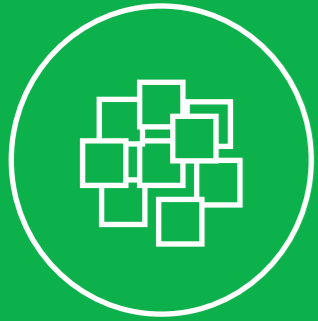
มุมมองใหม่ (Fresh Eyes) คือการใช้มุมมองใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์แนวคิดที่ฉีกไปจากแนวคิดเดิมๆ เช่น การสังเกตการทำงานขององค์กรประเภทอื่น การลองสวมบทบาทเป็นผู้ใช้ ฯลฯ เพราะการคิดวนเวียนอยู่กับสิ่งที่ทำหรือเห็นเป็นประจำ อาจจะทำให้ยึดติดอยู่กับมุมมองเดิมๆ และหลงคิดไปว่านั่นคือทางออกที่ดีที่สุด

ตัวอย่างเช่น ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเด็กแห่งหนึ่งในประเทศอังกฤษ ได้สัมผัสกับ “มุมมองใหม่” จากการดูรถแข่งฟอร์มูล่าวัน เขาสังเกตว่า เพื่อให้รถใช้เวลาหยุดน้อยที่สุด ณ จุด Pit Stop ช่างแต่ละคนล้วนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และสามารถทำงานอย่างรวดเร็วปานสายฟ้าแลบ ภาพดังกล่าวสะท้อนให้ผู้อำนวยการกลับมาตรวจสอบการทำงานในห้องฉุกเฉินของโรงพยาบาล ซึ่งก็ต้องการความแม่นยำและรวดเร็วเช่นกัน และได้้นำวิธีการแบ่งความรับผิดชอบของทีมช่างฟอร์มูล่าวันเข้ามาขับเคลื่อนงานบริการภายในห้องฉุกเฉินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การมองมุมใหม่อาจเริ่มจากการสมมติตนเองเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการชนิดอื่น แล้วคิดว่าหากพวกเขาต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ พวกเขาจะอย่างไร



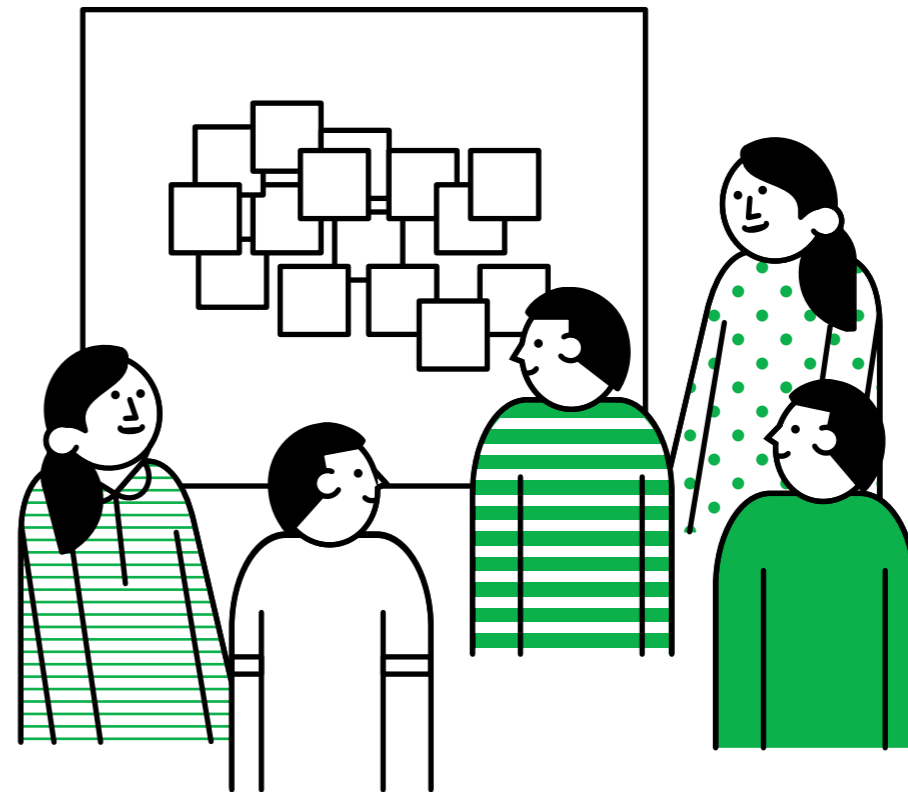
TOOL 14



RANDOM WORD

ใช้กลุ่มคำสร้างสรรค์

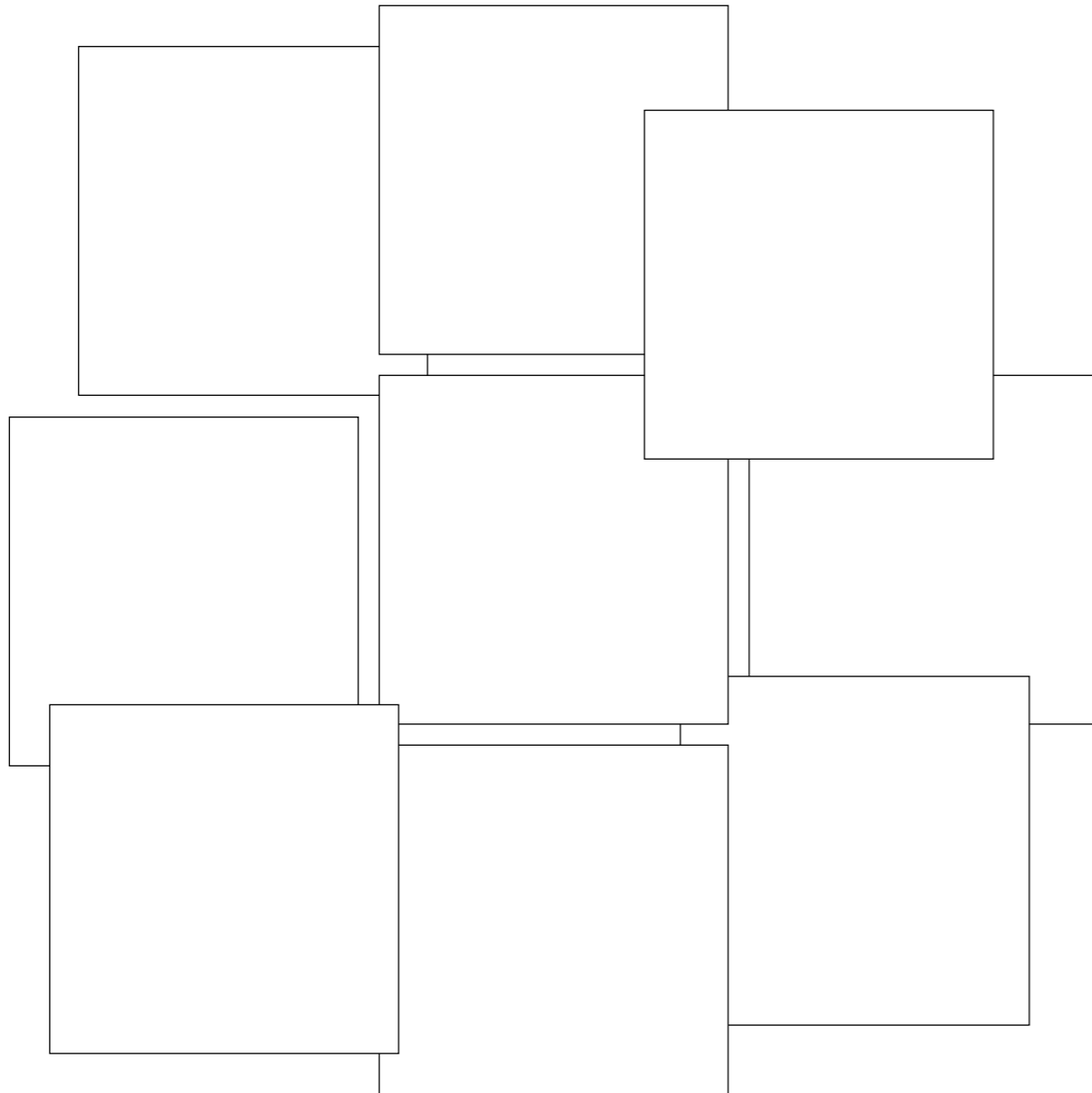
ใช้กลุ่มคำสร้างสรรค์ (Random Word) คือการใช้กลุ่มคำหรือรูปภาพในนิตยสาร อินเทอร์เน็ต หรือหนังสือที่ไม่เกี่ยวข้องกันกับธุรกิจที่กำลังทำอยู่ เพื่อสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ เพราะบ่อยครั้งที่แรงบันดาลใจเกิดขึ้นจากสิ่งเหล่านี้ การใช้กลุ่มคำสร้างสรรค์จะก่อให้เกิดการต่อยอดความคิดที่เชื่อมโยงกับโจทย์ได้ดีขึ้นด้วย



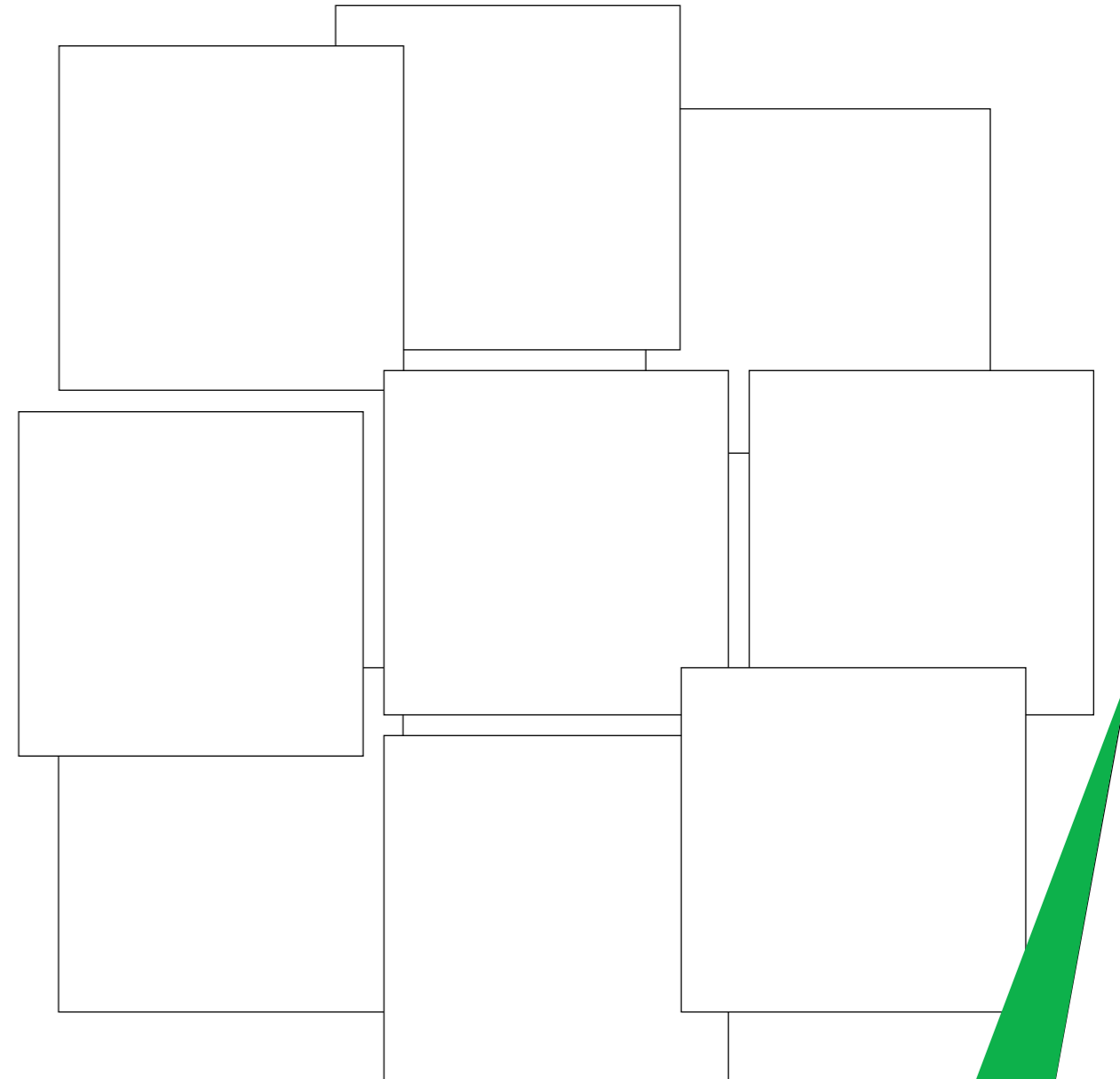
TOOL TEMPLATE 14 RANDOM WORD

ใช้กลุ่มคำสร้างสรรค์

สุ่มเลือกคำและเขียนลงใน Post-it เช่น กล้วยน้ำว่า การจากรา พรึก กลิ่น หนังสือเด็ก ไอศกรีม แสงสว่าง การขยับ อัตโนมัต



เลือกแนวคิดใหม่ที่ใช้ได้กับโครงการของเราและเขียนใส่ Post-it



TOOL 15



IDEA CARD

ใบแสดงแนวคิด

ใบแสดงแนวคิด (Idea Card) คือการนำความคิดที่ได้คัดเลือกมานั้นมาต่อยอดเป็น “แนวคิดงานบริการ” ซึ่งเครื่องมือนี้จะทำหน้าที่วางโครงสร้างของงานบริการหนึ่งๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และพัฒนาต่อยอดแนวคิดดังกล่าวอย่างเป็นระบบมากขึ้น

Idea Card ไม่ใช่เป็นเพียงใบแสดงความคิดเห็นเท่านั้น แต่คือการตรวจสอบรายละเอียดในทุกแง่มุมของแนวคิดบริการหนึ่งๆ ก่อนจะนำแนวคิดนั้นไปใช้งานจริง

<p>TOOL TEMPLATE 15 IDEA CARD</p> <hr/> <p>ใบแสดงแนวคิด</p> 	<p>อธิบายบทสรุปแนวคิดในหนึ่งประโยค</p>
<p>ความต้องการและโอกาสอะไรที่ทำให้เกิดแนวคิดนี้</p>	<p>ใครคือผู้ได้รับผลประโยชน์จากแนวคิดนี้ และคุณค่าที่ได้รับคืออะไร</p>
<p>แนวความคิดนี้สามารถนำไปปรับใช้อย่างไรบ้าง ให้เขียนภาพประกอบด้วย</p>	<p>ใครจะช่วยผลักดันแนวคิดนี้ให้สำเร็จได้ และแนวคิดนี้ต้องมีปัจจัยอะไรมาสนับสนุนอีกบ้าง</p>



TOOL 16



ROLE PLAY

จำลองสถานการณ์

จำลองสถานการณ์ (Role Play) คือการทดสอบงานบริการที่ออกแบบขึ้น ด้วยการกำหนดบทบาทให้สมาชิกในทีมแต่ละคนได้ลองแสดงเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานบริการนั้นๆ ภายใต้สถานการณ์บางอย่าง

ตัวอย่างเช่น ในการออกแบบบริการของโรงพยาบาล ทีมงานได้กำหนดให้สมาชิกแต่ละคนรับหน้าที่ต่างๆ กัน เช่น แพทย์ พยาบาล วิศวณัแพทย์ คนไข้ ฯลฯ โดยกำหนดสถานการณ์ขึ้นมาเพื่อให้สมาชิกได้เรียนรู้ ปรับตัว และรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เครื่องมือนี้จะช่วยให้ทีมงานทราบว่า มีรายละเอียดใดบ้างในระบบบริการที่ยังต้องแก้ไขปรับปรุง และจะแก้ด้วยวิธีการอย่างไร

นอกจากการจำลองสถานการณ์ในพื้นที่จริงแล้ว นักออกแบบบริการยังสามารถใช้ “แบบจำลองขนาดเล็ก” เพื่อศึกษาถึงรูปแบบและพฤติกรรมการใช้บริการได้ ตัวอย่างเช่น การวาดแผนผังพื้นที่ลบบนกระดาษ แล้วใช้หุ่นจำลองเป็นเครื่องมือในการศึกษาถึงขั้นตอนงานบริการ ณ จุดต่างๆ เป็นต้น

ตัวอย่างแบบจำลองขนาดเล็ก



ที่มา :

<http://commongroundpeople.com/projects/service-design-training>

http://engine.pmhclients.com/service_design/m_page/desktop_walkthroughs

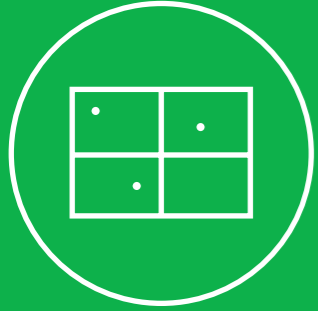
TOOL 17



THINK TANK

สร้างพื้นที่
ให้ความคิดสร้างสรรค์

สร้างพื้นที่ให้ความคิดสร้างสรรค์ (Think Tank) คือการสร้างวัฒนธรรมและพื้นที่ให้คนในองค์กรได้ “เปิดใจ” และ “เปิดสมอง” ระหว่างกันอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่จะช่วยให้ความคิดสร้างสรรค์ไม่ถูกปิดกั้น ดังนั้น ทุกองค์กรจึงควรมี “ห้องแห่งความคิดสร้างสรรค์” ที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคน ไม่ว่าจะอยู่แผนกไหนหรือระดับใด สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ระหว่างกันได้เต็มที่



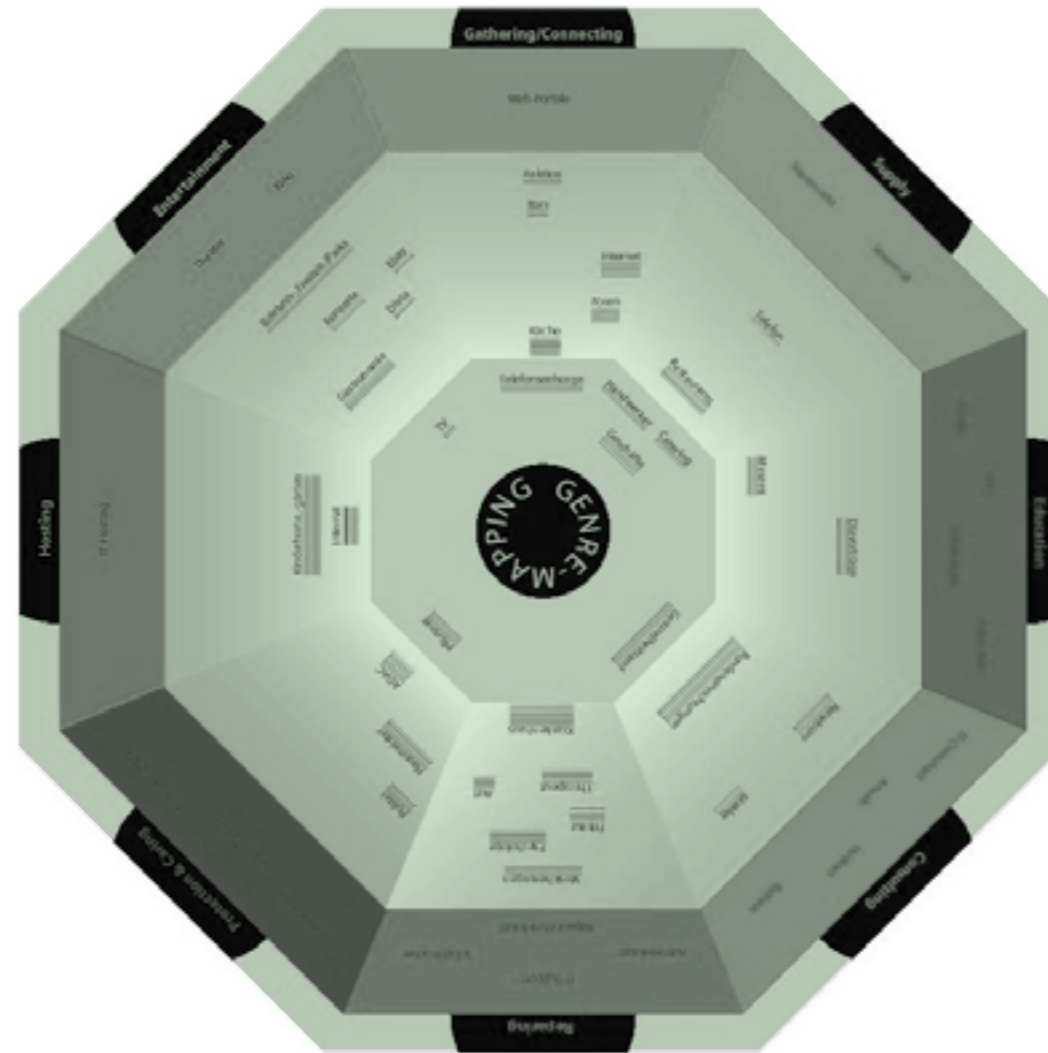
GENRE MAPPING

จัดระเบียบข้อมูล

จัดระเบียบข้อมูล (Genre Mapping) คือการจำแนกประเภทข้อมูลเพื่อแสดงให้เห็นว่าแต่ละส่วนของแนวคิดงานบริการนั้นสามารถเชื่อมต่อไปสู่แนวคิดอื่นๆ ได้อย่างไรบ้าง

ตัวอย่างเช่น เมื่อไปโรงพยาบาลเพื่อรักษาร่างกาย อีกสิ่งที่ลูกค้าย่อมจะได้รับเพิ่มเติมเสมอ คือ การเรียนรู้เรื่องโรคร้ายไข้เจ็บและวิธีป้องกันต่างๆ ในกรณีนี้ หัวข้อหลัก (Genre) ของโรงพยาบาลคือ “การรักษาผู้ป่วย” ในขณะที่ “การเรียนรู้” อาจเป็นหัวข้อย่อย (Sub-Genre) ที่ต่อขยายมาจาก “การรักษาผู้ป่วย” ได้

การจำแนกและจัดระเบียบแนวคิดย่อยๆ เช่นนี้ จะช่วยให้สามารถเชื่อมต่อทุกความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างสูงสุด แม้ว่าเขาเหล่านั้นจะยังไม่เคยคิดถึงมันด้วยซ้ำ



TOOL 19



SERVICE ENACTMENTS

ทดลองทำจริง

ทดลองทำจริง (Service Enactments) คือการนำรูปแบบบริการใหม่ๆ มาทดลองใช้งานจริง โดยขอให้สมาชิกในทีมช่วยกันสังเกตการณ์และนำเสนอความคิดเห็นกลับมา เพื่อที่จะได้ปรับปรุงรูปแบบบริการนั้นๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

Service Enactments สามารถทำได้ทั้งในลักษณะการจำลองสถานการณ์จริง คือใช้สถานที่จริง มีตัวละคร ฯลฯ หรือจะใช้การสร้างแบบจำลองเพื่อศึกษาสถานการณ์นั้นๆ ก็ได้ แต่ที่สำคัญคือจะต้องมีผู้สังเกตการณ์คอยเฝ้าดูพฤติกรรมการณ์การทดลองทำจริงโดยตลอด



TOOL 20



STORYTELLING

แบ่งปันเรื่องราว

แบ่งปันเรื่องราว (Storytelling) คือการเปิดโอกาสให้สมาชิกเล่าถึงแนวความคิดของพวกเขา และบรรยายถึงงานบริการที่ประทับใจที่สุด

วิธีนี้ นอกจากจะช่วยให้ทุกคนมองเห็นแนวทางการสร้างประสบการณ์ที่ดีจากมุมมองต่างๆ กันแล้ว สมาชิกในทีมยังสามารถนำแนวคิดเหล่านั้นมาปรับใช้กับการพัฒนางานบริการที่มีอยู่ได้ด้วย

TOOL 21

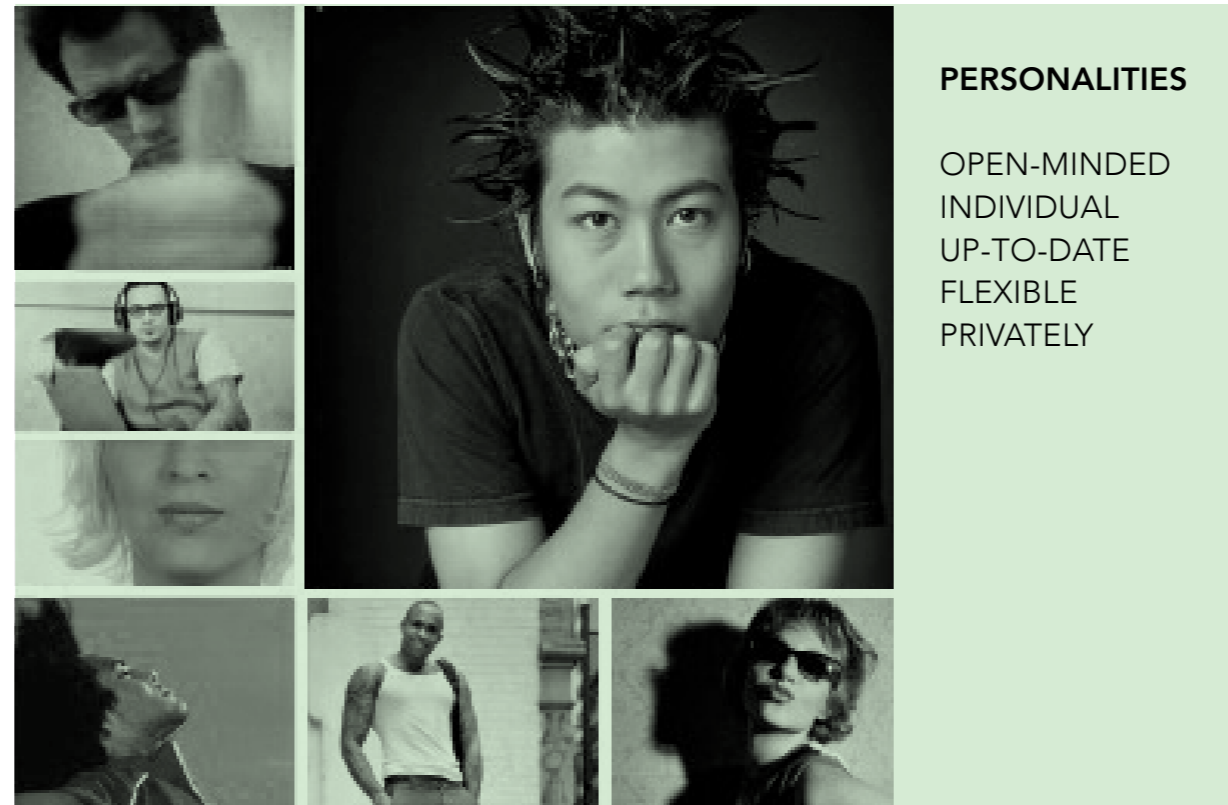


STYLE SHEET

สร้างแนวทางด้วยภาพ

สร้างแนวทางด้วยภาพ (Style Sheet) เป็นการระบุกลุ่มเป้าหมาย (People) ขั้นตอนงานบริการ (Process) และแนวคิดการออกแบบสถานที่บริการนั้นๆ (Physical Evidence) เพื่อให้งานบริการสามารถเชื่อมต่อกับผู้ใช้ได้อย่างสูงสุด การสร้าง Style Sheet จะช่วยเชื่อมโยงขอบเขตของงานบริการให้สอดคล้องกับเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น และยังทำให้เห็นภาพชัดเจนมากขึ้นว่ากลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และระบบการให้บริการจะเป็นไปในทิศทางใด

ตัวอย่าง Style Sheet ที่สื่อถึงลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย



SERVICE DESIGN PROCESS

PHASE 2 CREATION

CO- CREATION

สร้างสรรค้ร่วมกัน

หัวใจสำคัญของการออกแบบบริการ คือการนำความคิดเห็นของคนจากหลากหลายฝ่ายมาใช้ทำงานร่วมกัน โดยในที่นี้ไม่ได้หมายรวมแค่เฉพาะพนักงานหรือผู้เชี่ยวชาญจากแผนกต่างๆ เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงตัวผู้ใช้บริการและกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับการบริการ ไม่ว่าจะในทางตรงหรือทางอ้อมด้วย

ในบริบทของการออกแบบบริการ การสร้างสรรค์ร่วมกันสามารถแสดงบทบาทได้ใน 3 เรื่อง คือ

- ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม
- สร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของงานบริการนั้นๆ
- นำไปสู่การสร้างสรรค์งานบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายได้อย่างตรงประเด็น

4 ประเภทของการสร้างสรรค์ร่วมกัน



Club of Experts

การสร้างสรรค์ร่วมกันที่ต้องการความคิดจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง



Crowd Of People

การสร้างสรรค์ร่วมกันจากพลังความคิดของฝูงชน



Coalitions of Parties

การสร้างสรรค์ร่วมกันเพื่อแบ่งปันความคิดเห็นระหว่างผู้ลงทุนและผู้ที่มีผลประโยชน์หรือผู้ได้รับผลกระทบจากงานบริการ



Community of Like-Minded Spirits

การสร้างสรรค์ร่วมกันระหว่างกลุ่มคนที่มีความสนใจเดียวกัน

TOOL 22



CO-DESIGN WORKSHOP

ปฏิบัติการ ออกแบบร่วมกัน

ปฏิบัติการออกแบบร่วมกัน (Co-Design Workshop) คือการร่วมงานกันของกลุ่มคนที่มีความหลากหลาย แต่เข้าใจในปัญหาและพร้อมที่จะแก้ไขร่วมกัน การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยให้ทุกฝ่ายรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ และพร้อมใจกันค้นหาทางออกสู่งานบริการใหม่ๆ

Thinkpublic องค์กรผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบสาธารณะ จัดทำคลิปสถานการณ์จำลอง เพื่อแสดงให้เห็นถึงบทบาทของแนวคิด Co-Design ผ่านเรื่องราวการออกแบบบริการรถโดยสารสาธารณะบนเกาะแพนด้า (Panda)

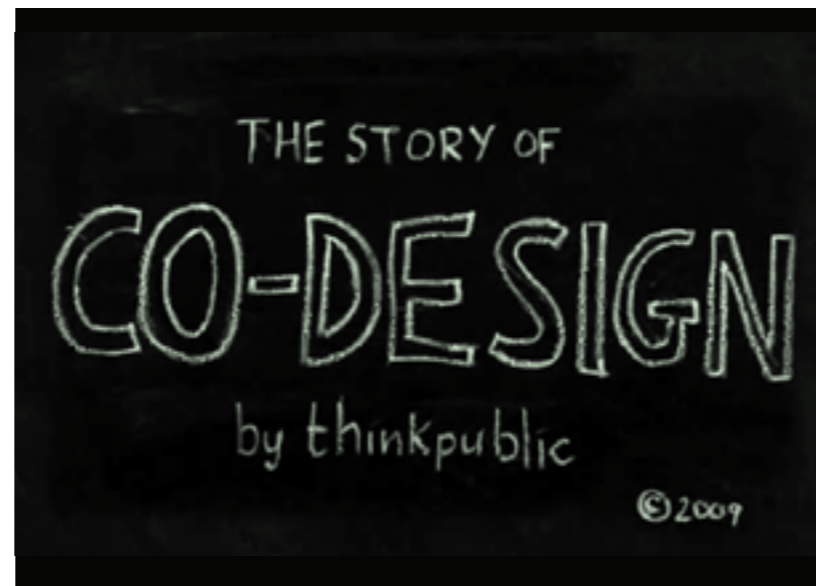
สถานการณ์จำลอง : เมื่อสัปดาห์ก่อน เทศบาลเกาะแพนด้าตัดสินใจเปิดให้บริการรถโดยสารสาธารณะเพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางระหว่างตอนเหนือและตอนใต้ของเกาะให้กับประชาชน พร้อมออกตารางเวลาเดินรถตามที่เทศบาลเห็นสมควร แต่เมื่อเวลาผ่านไป จำนวนผู้โดยสารกลับลดลงอย่างต่อเนื่อง และถึงกับไม่มีผู้โดยสารมาใช้บริการเลยในบางเวลา

ด้วยเหตุนี้ เทศบาลเกาะแพนด้าจึงมีแนวคิดที่จะปรับปรุงงานบริการขึ้นมาใหม่ แต่ไม่ใช่จากวิธีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ การขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ หรือการออกแบบตัวรถโดยสารใหม่ เท่านั้น พวกเขาเชิญนักออกแบบมาร่วมใช้แนวคิด Co-Design ในการทำงานอย่างจริงจัง เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานบริการทั้งหมดมาร่วมสร้างสรรค์ในบรรยากาศที่เป็นกันเอง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผู้ให้บริการประจำ ผู้ที่ไม่เคยใช้บริการเลย พนักงานขับรถโดยสาร ผู้ออกแบบรถโดยสาร ผู้พิการ ฯลฯ

การแลกเปลี่ยนนี้นำไปสู่การออกแบบระบบบริการใหม่ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นสำหรับทุกๆ ฝ่าย และส่งผลให้รถโดยสารสาธารณะกลับมาได้รับความนิยมอีกครั้ง ตัวอย่างงานบริการรูปแบบใหม่ เช่น

- ทางขึ้น-ลงรถโดยสาร และพื้นที่สำหรับผู้พิการที่มากขึ้น
- เส้นทางใหม่ที่เชื่อมต่อหมู่บ้านต่างๆ ได้ดีขึ้น
- พื้นที่สำหรับขนส่งสินค้าที่เพิ่มขึ้น
- ตารางเวลาที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

สถานการณ์จำลองบนเกาะแพนด้าของ Thinkpublic คือตัวอย่างง่ายๆ ของการใช้แนวคิด Co-Design เพื่อหาทางออกให้กับปัญหา ผ่านการสร้างรู้สึกร่วมและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริการนั้นๆ



ที่มา :

The Story of Co-Design by Thinkpublic

<http://thinkpublic.com/2009/02/the-story-of-co-design>

TOOL 23



SOCIAL MEDIA

ใช้สังคมออนไลน์

ใช้สังคมออนไลน์ (Social Media) คือการนำ “แนวคิด” หรือ “คำตาม” ไปเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งจะทำให้ได้รับมุมมองใหม่ๆ ที่หลากหลายกลับมา โดยอาจเริ่มจากเครือข่ายของตัวเอง เช่น เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ หรือจากเว็บไซต์ของผู้ให้บริการอื่นๆ ด้วยก็ได้

เว็บไซต์ Open Ideo (www.openideo.com) คือตัวอย่างที่ดีของการระดมสมองและการแบ่งปันแนวคิดบนโลกออนไลน์ งานของ Open Ideo สะท้อนให้เห็นว่าใครก็ตามที่สามารถเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตก็สามารถร่วมเป็นหนึ่งในพลังในการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ได้



Open Ideo เปิดให้โพสต์คำถามเข้าไปในเว็บไซต์ คำถามใดที่ได้รับการพิจารณาว่าน่าสนใจและเป็นประโยชน์กับสังคม ก็จะถูกนำเสนอขึ้นบนหน้าเว็บ จากนั้นสมาชิกในเว็บก็จะช่วยกันโพสต์ความคิดเห็น คำแนะนำ ฯลฯ ที่สามารถเป็นแรงบันดาลใจให้กับคำถามนั้นๆ กลับมา ไม่ว่าจะในรูปแบบของข้อความ ภาพถ่าย หรือคลิปวิดีโอ

ในขั้นตอนต่อมา เจ้าของคำถามก็จะนำแรงบันดาลใจเหล่านั้นไปพัฒนาต่อเป็นแนวคิด (Concept) และนำแนวคิดต่างๆ ที่ได้กลั่นกรองแล้วกลับเข้าสู่กระบวนการพิจารณา (Evaluation) บนเว็บไซต์อีกครั้ง ซึ่งแนวคิดใดที่เพื่อนๆ สมาชิกเห็นด้วยมากที่สุด ก็จะถูกนำไปปฏิบัติจริง

จะเห็นว่าทั้งสามขั้นตอนหลักสามารถใช้พื้นที่ออนไลน์เป็นเสมือนห้องประชุมในการทำงานได้ และที่สำคัญเว็บไซต์อย่าง Open Ideo นี้ยังถือเป็นเวทีกลางของความร่วมมือร่วมใจในภาคประชาชน (Collaboration) ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าใหม่ๆ ให้กับสังคมด้วยในวันหน้า

TOOL 24

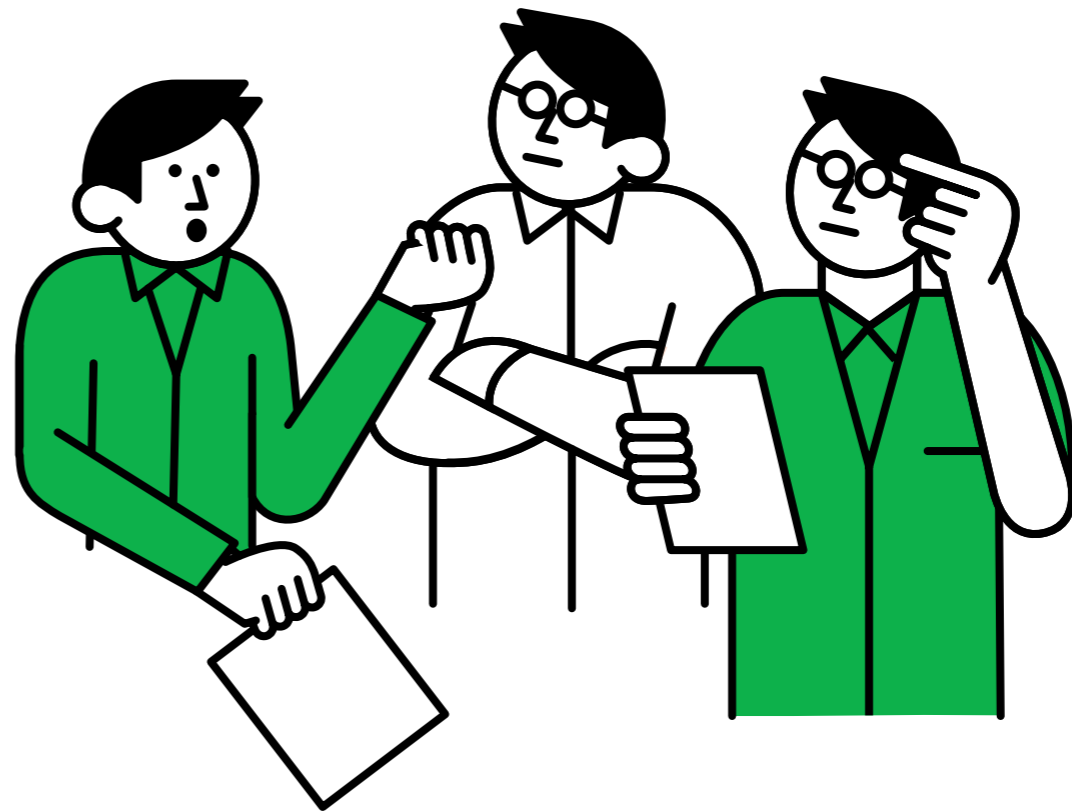


EXPERT PANEL

ระดมสมองผู้เชี่ยวชาญ

ระดมสมองผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) คือการใช้ความคิดเห็น ความรู้ และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญหลายๆ ฝ่ายในการถกเถียงแนวคิดให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในแขนงต่างๆ จะทำให้สามารถตัดสินใจได้ง่ายขึ้น



TOOL 25



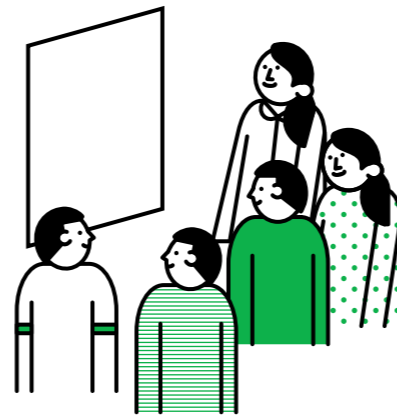
DESIGN JAMS

สุมหัวนักออกแบบ

สุมหัวนักออกแบบ (Design Jams) คือการระดมสมองระหว่างนักออกแบบด้วยกัน กระบวนการนี้จะใช้ระยะเวลาสั้นๆ เป็นกรอบกำหนด เพื่อให้นักออกแบบแต่ละคนได้นำเสนอแนวคิดที่มีประสิทธิภาพที่สุด และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

การระดมสมองนักออกแบบ ประกอบด้วย 5 แนวทางหลัก คือ

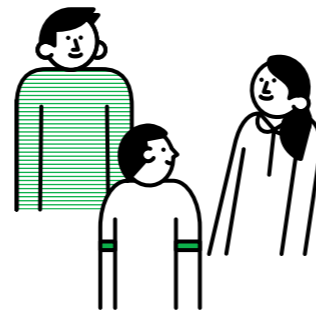
01



INSPIRE PARTICIPATION

กระตุ้นให้นักออกแบบรู้สึกท้าทายและอยากที่จะเข้าร่วมการระดมสมองนี้

02



BE SELECTIVE

คัดเลือกคนที่เหมาะสมกับการเข้าร่วมกิจกรรมการระดมสมอง

03



CONNECT CREATIVE MINDS

กระตุ้นให้นักออกแบบทุกคนได้ร่วมแบ่งปันและพร้อมที่จะต่อยอดแนวคิด

04



SHARE RESULTS

หากำหนดนำเสนอผลลัพธ์และความคืบหน้าให้ผู้เข้าร่วมโครงการรับทราบด้วย

05



CONTINUE DEVELOPMENT

สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันผ่านการทำงานระยะยาว

SERVICE DESIGN
PROCESS

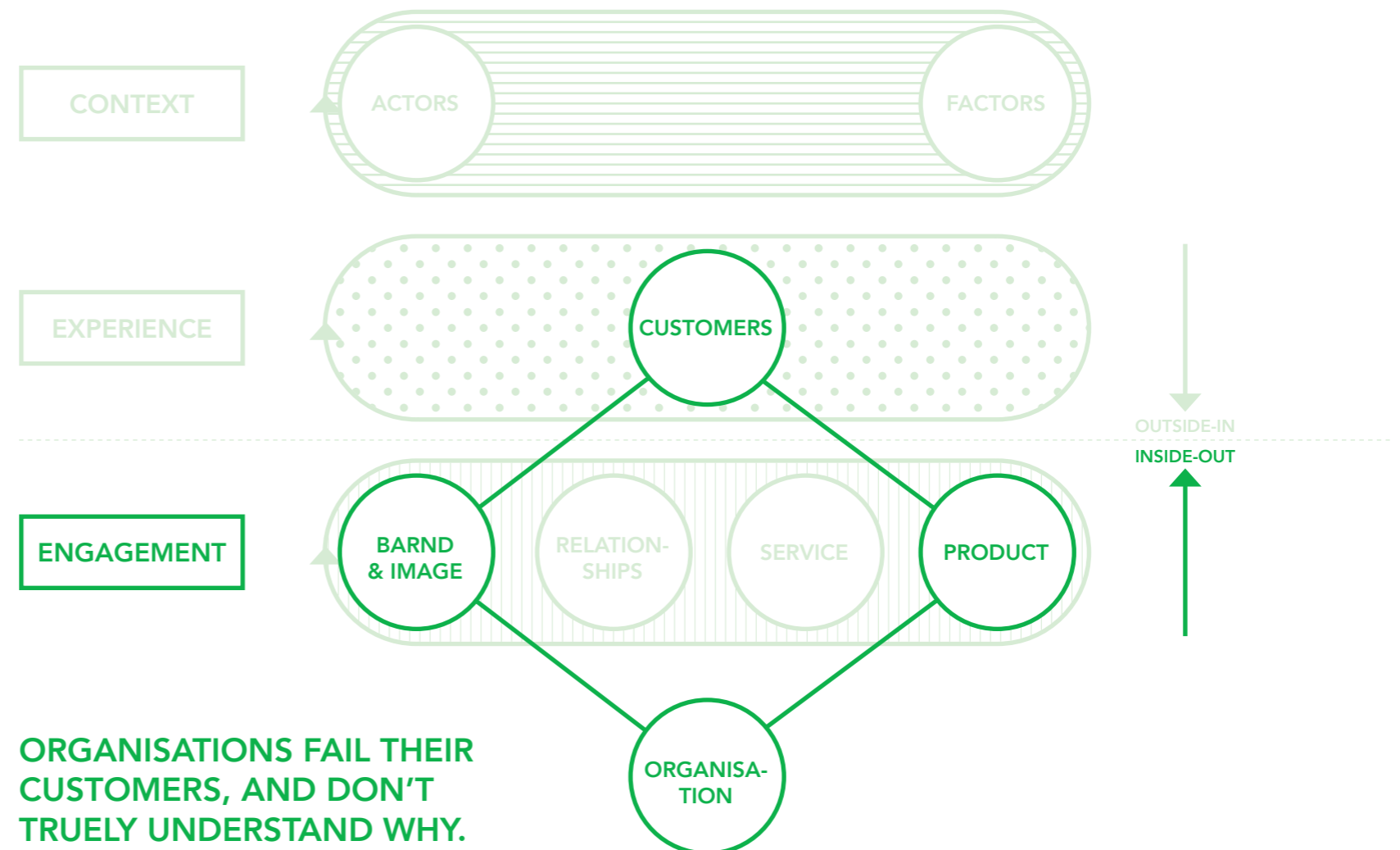
PHASE 2
CREATION

CONCEPTUALISATION

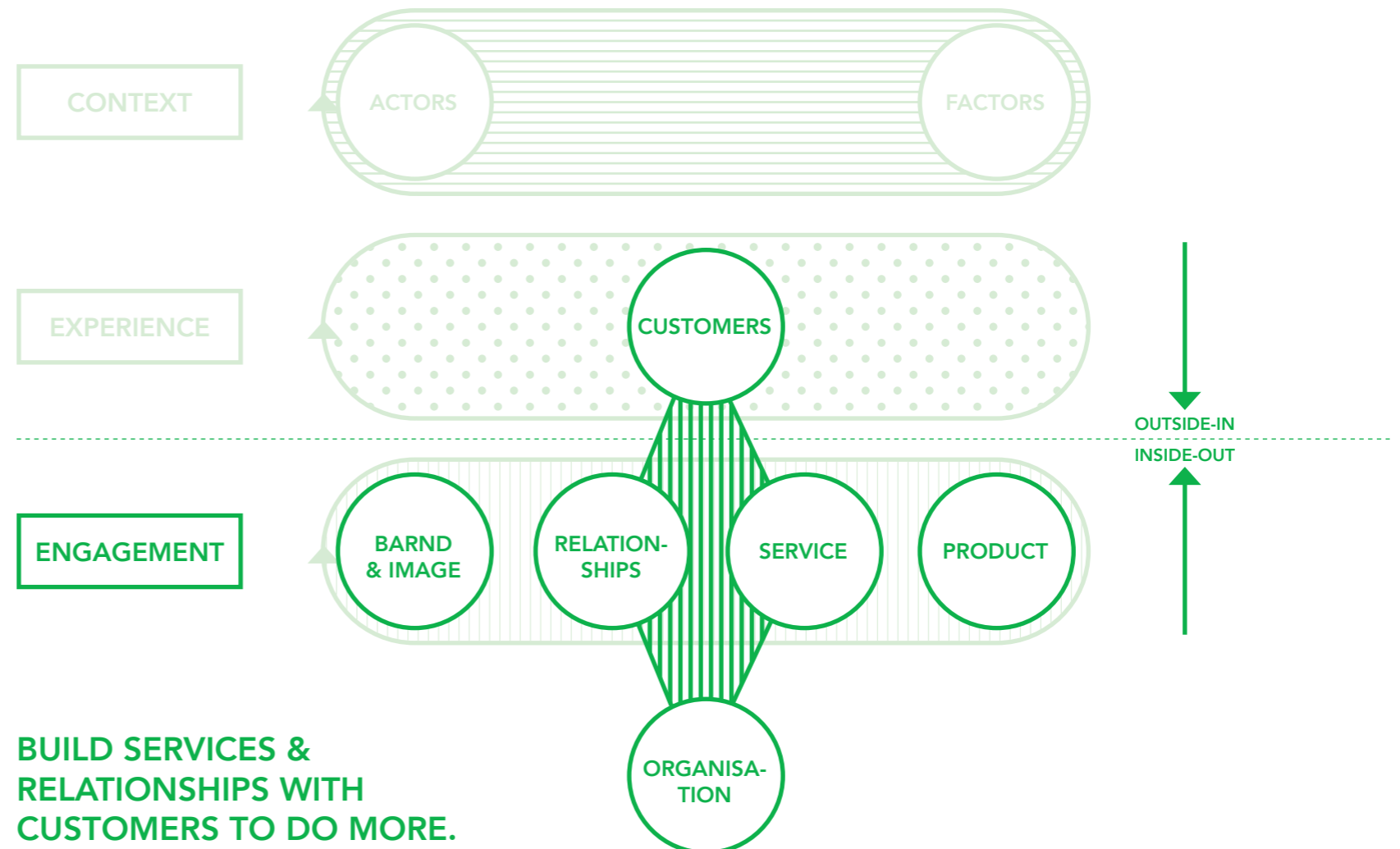
สรุปแนวคิดหลัก

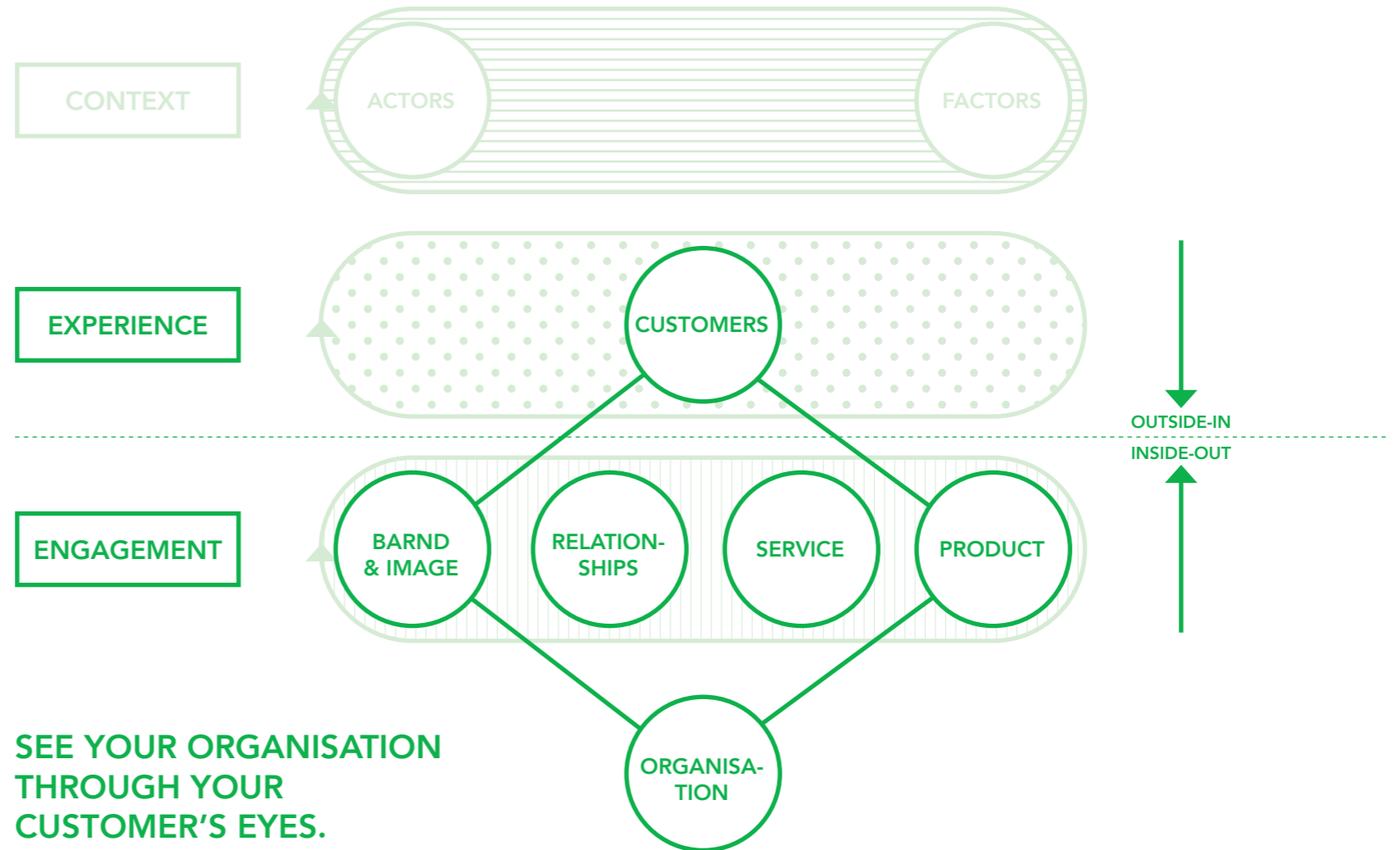
หัวใจสำคัญของกระบวนการนี้ คือ “แนวคิด” (Concept) ที่ดีจะต้องสร้าง “คุณค่า” (Value) ให้เกิดขึ้นกับงานบริการหนึ่งๆ ได้

ในอดีต รูปแบบการนำเสนอสินค้าเริ่มจากการที่ผู้ผลิตคิดค้นสินค้าขึ้น แล้วจึงส่งต่อสินค้านั้นไปยังผู้บริโภค ซึ่งเป็นแนวคิดแบบ Inside-Out สิ่ง que ผู้บริโภคจะสัมผัสได้จากกระบวนการนี้มีเพียงแค่ “ตัวสินค้า” และ “ภาพลักษณ์” ที่ผู้ผลิตนำเสนอเท่านั้น โดยส่วนใหญ่ก็ไม่ได้ตอบสนองความต้องการหรือความพึงพอใจของผู้บริโภคได้เต็มที่นัก



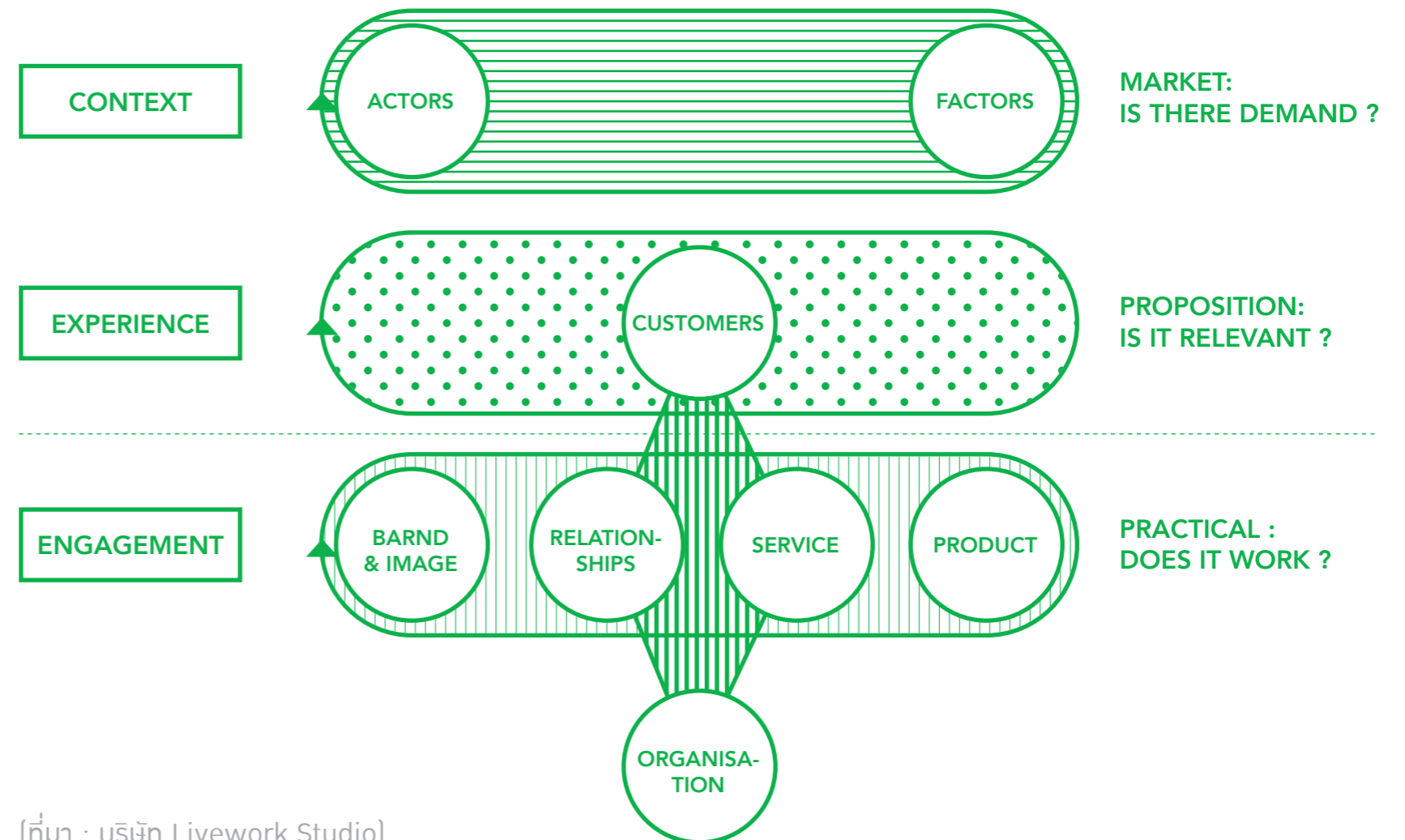
ด้วยเหตุผลดังกล่าว การออกแบบระบบและขั้นตอนการบริการ (Service System) จึงเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการสร้าง “ความสัมพันธ์อันดี” ระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค ซึ่งถือเป็นการนำแนวคิดแบบ Inside-Out และ Outside-In มาทำงานควบคู่กัน การทำงานลักษณะนี้ สิ่งที่ผู้บริโภคจะสัมผัสได้จึงไม่ใช่แค่ตัวสินค้าหรือภาพลักษณ์เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึง “งานบริการ” “ประสบการณ์” และ “ความผูกพัน” ที่จะเกิดขึ้นโดยต่อเนื่องระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภคด้วย





งานออกแบบบริการใหม่ๆ จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อ

- ทีมงานได้ศึกษาวิจัยแล้วว่า ตลาดมีความต้องการรูปแบบบริการของเรา
- ทุกภาคส่วนในระบบบริการได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์บริการนั้นๆ ขึ้นด้วยตัวเอง



(ที่มา : บริษัท Livework Studio)

TOOL 26



ZOOM OUT - CONCEPTS

มองภาพรวม
แนวความคิด

มองภาพรวมแนวความคิด (Zoom Out - Concepts) คือการมองภาพรวมของแต่ละแนวความคิดที่ได้มาจากขั้นตอนสร้างแนวคิดบริการ โดยไม่ได้เฉพาะเจาะจงแค่ในพื้นที่ให้บริการเท่านั้น แต่ยังสามารถไปถึง

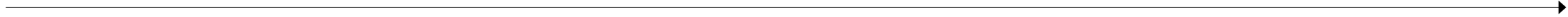
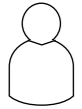
- จุดที่ผู้บริโภคเริ่มเห็นงานบริการของเรา เช่น สื่อโฆษณาทางโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ ฯลฯ
- เส้นทางที่ผู้บริโภคใช้เดินทาง เช่น จากบ้านหรือที่ทำงานมาสู่พื้นที่ให้บริการของเรา
- หลังจากใช้บริการ ณ จุดบริการแล้ว ผู้บริโภคจำเป็นต้องติดต่อเราอีกหรือไม่ ถ้าจำเป็นจะติดต่ออย่างไร

ทั้งนี้แบ่งเป็น 2 ส่วนหลักๆ คือ ช่องทางที่ผู้ใช้บริการจะปฏิสัมพันธ์ (Channel) และผู้กระทำในแต่ละส่วน (Actor) ทั้งในช่วงตั้งแต่ก่อนการใช้บริการ ระหว่างการใช้บริการ และหลังการใช้บริการของผู้ใช้

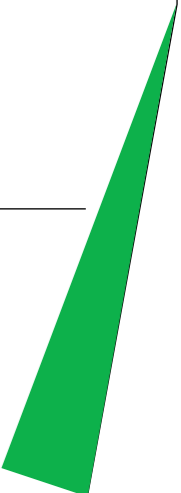
TOOL TEMPLATE 26 ZOOM OUT - CONCEPTS



มองภาพรวมแนวความคิด



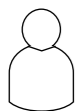
	PHASE ขั้นตอน	PHASE ขั้นตอน	PHASE ขั้นตอน	PHASE ขั้นตอน	PHASE ขั้นตอน	PHASE ขั้นตอน
CHANNEL ช่องทาง						
CHANNEL ช่องทาง						
CHANNEL ช่องทาง						
CHANNEL ช่องทาง						



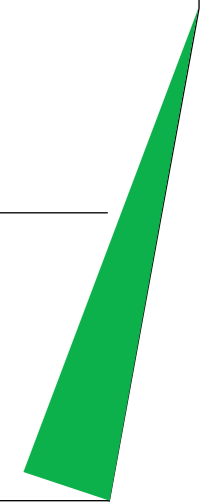
TOOL TEMPLATE 26 ZOOM OUT - CONCEPTS



มองภาพรวมแนวความคิด



	PHASE ขั้นตอน	PHASE ขั้นตอน	PHASE ขั้นตอน	PHASE ขั้นตอน	PHASE ขั้นตอน	PHASE ขั้นตอน
ACTOR ผู้กระทำ						
ACTOR ผู้กระทำ						
ACTOR ผู้กระทำ						
ACTOR ผู้กระทำ						



TOOL 27



ZOOM IN - SCENARIOS

มองรายละเอียด
แต่ละสถานการณ์

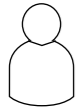
มองรายละเอียดแต่ละสถานการณ์ (Zoom In - Scenarios) คือการเข้าไปศึกษารายละเอียดของแต่ละขั้นตอนของแนวความคิดที่สร้างขึ้นมา แม้ว่าจะได้แนวคิดหลักสำหรับงานบริการแล้วก็ตามวิธีการนี้จะช่วยให้สามารถพัฒนารูปแบบบริการให้สอดคล้องกับโจทย์หรือเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

ในขั้นตอนนี้ นักออกแบบบริการจำเป็นต้องสร้างภาพสถานการณ์ (Scenario) ให้ชัดเจน และเขียนภาพแสดงลำดับขั้นตอนของงานบริการที่พัฒนาขึ้นอย่างละเอียด (Story Board)

TOOL TEMPLATE 27 ZOOM IN - SCENARIOS



มองรายละเอียดแต่ละสถานการณ์



	STAGE ขั้นตอน	STAGE ขั้นตอน	STAGE ขั้นตอน	STAGE ขั้นตอน	STAGE ขั้นตอน	STAGE ขั้นตอน
EXPERIENCE ประสบการณ์ ที่ผู้ใช้เจอ						
PEOPLE ผู้ให้บริการ						
PROCESS ระบบการจัดการ						
TECHNOLOGY เทคโนโลยี ที่รองรับ						



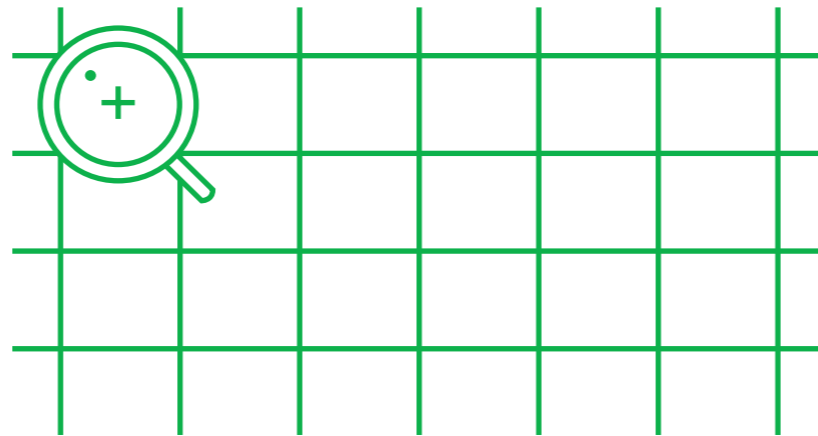
TOOL 28



ZOOM RIGHT IN - INTERACTIONS

มองรายละเอียด
การปฏิสัมพันธ์

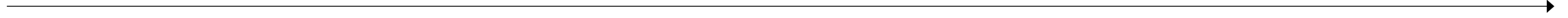
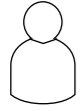
มองรายละเอียดการปฏิสัมพันธ์ (Zoom Right In - Interactions) เปรียบเสมือนการมองลึกลงไป
ในทุกจุดปะทะของระบบบริการ เนื่องจากงานบริการใดก็ตามจะประสบความสำเร็จไม่ได้หากมองข้าม
“การปฏิสัมพันธ์” (Interactions) ระหว่างผู้รับบริการกับผู้ให้บริการ ภาพแสดงลำดับขั้นตอน
(Story Board) จากโครงร่างแผนการ (Scenario) จะช่วยให้เข้าใจมากขึ้นว่าขั้นตอนงานบริการ
ในแต่ละส่วนนั้นยังต้องการข้อมูลหรือภาพแสดงเพื่อสื่อสารกับผู้รับบริการอย่างไรบ้าง



TOOL TEMPLATE 28 ZOOM RIGHT IN - INTERACTIONS

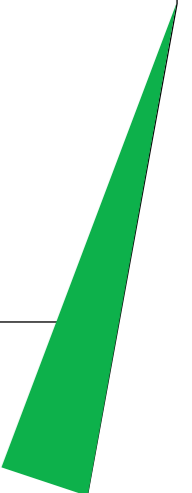


มองรายละเอียดการปฏิสัมพันธ์



STAGE
ขั้นตอน

TOUCHPOINT
จุดปะทะ



SERVICE DESIGN
PROCESS

PHASE 3

REFLECTION &

IMPLEMENTATION

การนำแนวคิดไปทดสอบและปฏิบัติจริง

เมื่อได้แนวคิดที่พัฒนาจากขั้นตอนการสร้างแนวคิดงานบริการ (Creation) มาแล้วนั้น ขั้นตอนสุดท้ายคือการนำแนวคิดดังกล่าวมาทดสอบเพื่อศึกษาว่าแต่ละแนวคิดมีประสิทธิภาพหรือไม่ และทดสอบซ้ำไปมาจนได้แนวคิดที่เหมาะสมที่สุดกับปัญหาที่ระบุไว้ตั้งแต่ต้น จากนั้นจึงนำแนวคิดนั้นไปใช้จริง



PROTOTYPING

การทดสอบด้วยแบบจำลอง
หรือสถานการณ์จำลอง

การสร้างแบบจำลองหรือสถานการณ์จำลองเพื่อทดสอบแนวคิดนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญอีกข้อของการพัฒนางานบริการ เพราะจะช่วยให้ประเมินโอกาสและความเป็นไปได้ของระบบการบริการที่คิดขึ้นมาได้ หรือหากยังมีข้อบกพร่องจะได้นำไปพัฒนาก่อนนำไปใช้จริง

การสร้างแบบจำลองหรือสถานการณ์จำลองนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 01 **Design the Test** : สร้างบททดสอบ
- 02 **Test the Interaction** : ทดสอบระบบปฏิสัมพันธ์
- 03 **Evaluate the Test** : ประเมินผลการทดสอบ

01 DESIGN THE TEST

สร้างบททดสอบ

ก่อนจะนำแนวคิดหนึ่งๆ ไปปฏิบัติจริง จะต้องออกแบบบททดสอบแนวคิด ณ จุดปะทะ (Prototype Approach & Touchpoints) และออกแบบคำถาม (Prototype Questions) ที่จะใช้ในสถานการณ์จำลองเสียก่อน

การออกแบบบททดสอบแนวคิด ณ จุดบริการ

การทดสอบแนวคิดด้วยแบบจำลองสถานการณ์ จะเป็นการวิเคราะห์ว่ากลุ่มผู้ใช้บริการ กลุ่มพนักงาน และ/หรือกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดงานบริการนั้น มีปฏิสัมพันธ์อย่างไรบ้างกับแนวคิดดังกล่าว โดยแนวทางการสร้างบททดสอบควรครอบคลุม 3 ปัจจัย ได้แก่

01 Who

แบบจำลองที่ใช้ในการทดสอบนี้จะทดสอบกับใคร เช่น ทดสอบโดยตรงกับผู้ใช้บริการ (Customer) ทดสอบกับพนักงานที่ให้บริการ (Staff) หรือทดสอบกับกลุ่มคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริการนั้น (Stakeholder)

02 How

วิธีการทดสอบจะเป็นอย่างไร เช่น ไปทดสอบ ณ สถานที่จริง โดยเชิญกลุ่มลูกค้าเป้าหมายไปทดลองใช้ หรือใช้วิธีการจำลองรูปแบบบริการขึ้นมา แล้วเชิญผู้เกี่ยวข้องมาทดสอบ เป็นต้น

03 What

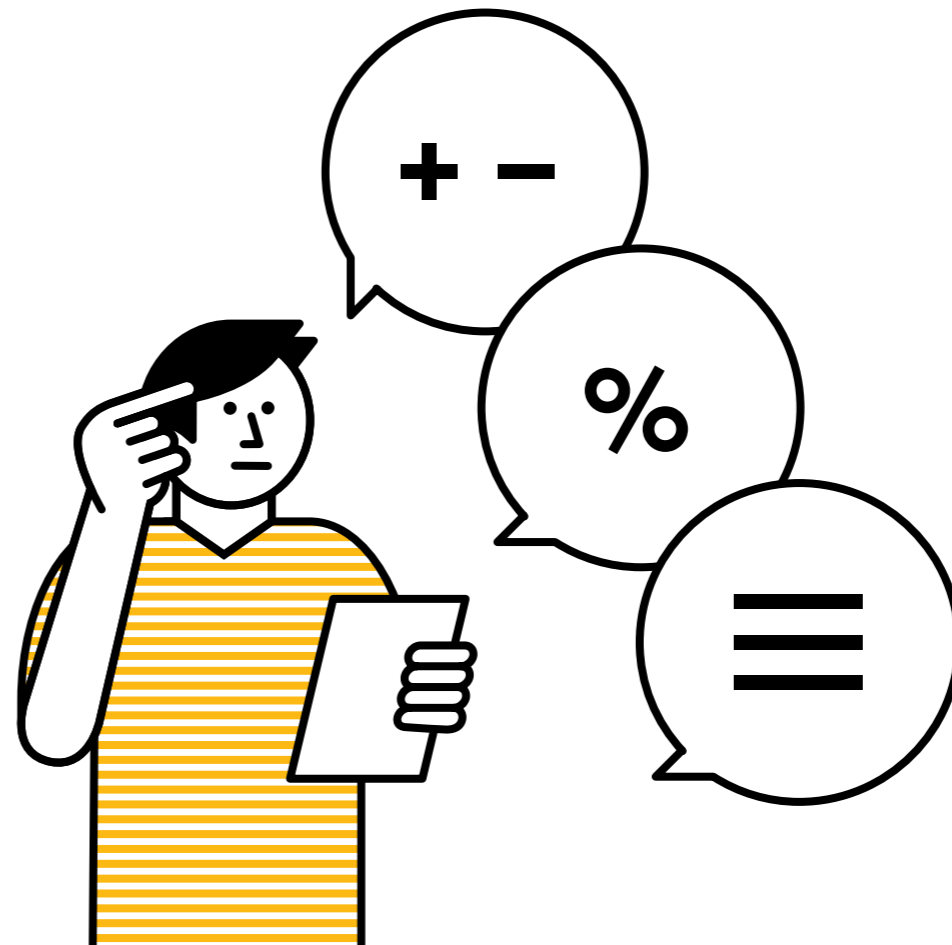
เครื่องมือหรืออุปกรณ์ใดบ้างที่จะใช้สร้างแบบทดสอบนี้ เช่น หุ่นจำลอง (Mock up) ฯลฯ

การออกแบบคำถาม

นอกจากการเตรียมบททดสอบแนวคิดที่เหมาะสมแล้ว การออกแบบคำถามก็ถือเป็นอีกสิ่งสำคัญมากต่อการวิเคราะห์และประเมินประสิทธิภาพของแนวคิดงานบริการ ซึ่งการออกแบบคำถามที่ดีนั้นมี 3 แนวทาง ได้แก่

- 01 ออกแบบคำถามที่สามารถระบุได้ว่าผู้ใช้บริการมีความรู้สึกเชิงบวก (Positive) หรือเชิงลบ (Negative) ต่อแนวคิดหนึ่งๆ เช่น ถามว่า “คุณรู้สึกอย่างไรกับการแสดงข้อมูลบนใบเสร็จรับเงินนี้” จากนั้นให้ผู้ตอบระบุถึงความชอบ/ไม่ชอบ ตามลำดับตัวเลข เช่น ถ้าชอบมากตอบ 5 รู้สึกเฉยๆ ตอบ 3 หรือไม่ชอบตอบ 0 เป็นต้น ผลลัพธ์ที่ได้จากคำถามประเภทนี้จะทำให้ทราบว่าผู้ใช้บริการพึงพอใจกับแนวคิดนั้นๆ มากน้อยแค่ไหน
- 02 ออกแบบคำถามที่สามารถประมวลผลเป็นตัวเลขได้อย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น ทำให้ทราบว่าแนวคิดบริการนี้เหมาะสมกับกลุ่มคนแก่ 40% ผู้ใหญ่ 40% และเด็ก 20% เป็นต้น การออกแบบคำถามในแนวทางนี้จะทำให้ทราบถึงขนาดของกลุ่มเป้าหมายที่อาจมีความสัมพันธ์กับรูปแบบบริการด้วย

03 ออกแบบคำถามที่เปิดให้ผู้ใช้ได้แสดงความเห็นเชิงลึกต่อประสิทธิภาพของแนวคิดบริการ เช่น อาจถามว่า “การติดตั้งเครื่องส่งจดหมายและพัสดุไปรษณีย์อัตโนมัติที่เปิดบริการตลอด 24 ชั่วโมง ช่วยเพิ่มความสะดวกสบายให้คุณบ้างหรือไม่/อย่างไร” ซึ่งผลลัพธ์จากคำถามลักษณะนี้จะทำให้ทราบว่า ในท้ายที่สุดแล้ว แนวคิดงานบริการที่ออกแบบขึ้นสามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้ได้จริงหรือไม่



02 TEST THE INTERACTION

ทดสอบระบบปฏิสัมพันธ์

เมื่อได้แบบจำลอง (Prototype) พร้อมคำถาม (Prototype Question) ที่จะใช้ในการทดสอบแนวคิดแล้ว ขั้นตอนคือการลงมือทดสอบจริง ณ สถานที่ที่จัดเตรียมไว้ โดยสิ่งสำคัญอีกข้อนอกเหนือจากคำตอบที่จะได้รับคือการสังเกตปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ณ จุดปะทะ ข้อมูลส่วนนี้สามารถนำมาใช้ประกอบในการวิเคราะห์และประเมินผลได้ด้วย



03 EVALUATE THE TEST

ประเมินผลการทดสอบ

การเปลี่ยนแปลงแนวคิดใดๆ ในระบบบริการนั้น หากไม่สามารถสร้าง “คุณค่า” ให้เกิดขึ้นกับตัวผู้ให้บริการ กับองค์กร หรือกับพนักงานขององค์กรได้ ต้องถือว่าแนวคิดนั้นสอบตก และไม่สมควรนำมาใช้งานจริง ซึ่งการประเมินผลจากบททดสอบทั้งหลายนี้ควรจะได้มาซึ่ง “ตัวเลข” ที่วัดค่าได้ชัดเจน อาทิเช่น “ในทุกๆ 3 นาที ถ้าสามารถลดระยะเวลาการรอคิว ณ ที่ทำการไปรษณีย์ได้ พนักงานก็จะสามารถให้บริการเพิ่มขึ้นได้จากเดิม 50%” เป็นต้น

หลังจากที่ได้วิเคราะห์และประเมินผลแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการนำผลวิเคราะห์นั้นมาปรับปรุงแนวคิดงานบริการเป็นครั้งสุดท้าย โดยการทำงานในส่วนนี้จะเรียกว่าการทำ “Post Prototype” ซึ่งจะต้องคำนึงถึง 3 ประเด็นหลักๆ คือ

- 01 ผู้ทดสอบได้เรียนรู้อะไรจากการทดสอบนี้
- 02 แบบจำลองนี้สนับสนุนแนวคิดที่ตั้งไว้ได้อย่างไร
- 03 แบบจำลองนี้ช่วยอธิบายแนวคิดและนำไปสู่บทสรุปใด

TOOL 30



BUSINESS MODEL CANVAS

สร้างแผนธุรกิจ

Business Model Canvas คือเครื่องมือที่ใช้ในการอธิบายภาพรวมของธุรกิจหรือแนวคิดงานบริการหนึ่งๆ โดยรายละเอียดต่างๆ ที่ปรากฏในโมเดลนี้จะช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินผลแนวคิด รวมไปถึงการปรับปรุงรูปแบบบริการต่างๆ ในขั้นสุดท้ายมีประสิทธิภาพและตรงตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

สำหรับงานบริการโดยทั่วไปแล้ว เครื่องมือสร้างแผนธุรกิจจะประกอบไปด้วยรายละเอียดสำคัญ 9 ส่วน คือ



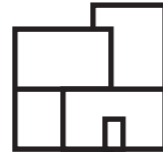
01 Key Partners

หมายถึง กลุ่มผู้มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินแนวคิดและรูปแบบบริการนั้น ซึ่งในที่นี้อาจหมายรวมถึงบริษัทที่เราว่าจ้างผลิต ว่าจ้างออกแบบ หรือซัพพลายเออร์ที่ส่งวัตถุดิบให้ได้ด้วย



02 Key Activities

หมายถึง กิจกรรมหลักที่ช่วยขับเคลื่อนแนวคิดและรูปแบบบริการ อาทิเช่น ขั้นตอนที่พนักงานไปรษณีย์ให้บริการลูกค้า ณ จุดจัดเตรียมพัสดุ การจัดซื้อกล่องพัสดุจากผู้ผลิตล่วงหน้า ฯลฯ



03 Key Resources

หมายถึง ปัจจัยและทรัพยากรที่สำคัญต่อรูปแบบบริการ ซึ่งในที่นี้มีได้หมายถึงแค่ วัตถุดิบเพียงอย่างเดียว แต่ยักรวมถึงเงินทุน ที่ดิน ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรสิน กาวปัญญา อุปกรณ์เครื่องจักร ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทั้งหมดด้วย



04 Value Propositions

การระบุให้ได้ว่า “คุณค่า” ของงานบริการที่นำเสนอ นั้นคืออะไร ถือเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างแผนธุรกิจ ตัวอย่างการเขียน Value Proposition เช่น

- เป็นงานบริการที่ใหม่หมดจด ไม่เคยมีใครทำมาก่อน
- มีประสิทธิภาพสูง สะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย
- มีราคาสมเหตุสมผล เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย
- ทำให้ความเสียหายลดลง สร้างความมั่นใจ น่าเชื่อถือ



05 **Customer Relationships**

หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าในระบบบริการ หากลูกค้ารู้สึกพอใจกับรูปแบบปฏิสัมพันธ์ที่จัดให้ ก็จะนำไปสู่การบอกต่อ (Word of mouth) และการตัดสินใจซื้อซ้ำ (Re-purchase) นั่นเอง ตัวอย่างการระบุลักษณะความสัมพันธ์ เช่น

- บริการให้ความช่วยเหลือส่วนบุคคล
- บริการตัวเอง / Self-service / D.I.Y.
- บริการผ่านระบบอัตโนมัติ
- บริการอย่างเป็นกันเอง และผู้ใช้สามารถเชื่อมต่อถึงกันได้



06 **Channels**

ช่องทางที่ใช้ติดต่อสื่อสารกับลูกค้าไม่ได้หมายถึง “ช่องทางการขาย” หรือ “หน้าร้าน” เพียงเท่านั้น แต่ยังรวมถึงช่องทางการนำเสนอข้อมูล การส่งต่อโปรโมชั่น ฯลฯ เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้บริการของเราในอนาคตด้วย

ลำดับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภคกับงานบริการหนึ่งๆ สามารถแบ่งได้เป็น 5 ระยะ ดังนี้

- Awareness : ลูกค้ารับรู้ถึงงานบริการของเราได้อย่างไร
- Evaluation : ลูกค้ามองเห็นคุณค่าในงานบริการของเราได้อย่างไรบ้าง
- Purchase : ลูกค้าสามารถซื้อบริการของเราผ่านช่องทางใดบ้าง
- Delivery : ลูกค้าสามารถได้รับงานบริการของเราด้วยวิธีใดบ้าง
- After Sales : ลูกค้าได้รับการดูแลหลังการขายอย่างไรบ้าง



07 Customer Segments

หมายถึง การกำหนดกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายสำหรับงานบริการหนึ่งๆ ซึ่งในบางกรณี ผู้ที่ซื้องานบริการอาจจะไม่ใช่ตัวผู้บริโภคเองโดยตรง เช่น พ่อแม่ซื้อแพคเกจโทรศัพท์ให้ลูก ดังนั้นจึงควรศึกษาให้ลึกว่ากลุ่มเป้าหมายมีความหลากหลายเพียงใด หรือมีความสัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อที่จะได้สามารถส่งผ่าน “คุณค่า” และ “รูปแบบงานบริการ” ที่เหมาะสมที่สุดให้แก่พวกเขาได้



08 Cost Structure

หมายถึง การระบุโครงสร้างต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานบริการหนึ่งๆ โดยลักษณะของต้นทุนอาจมีหลายประเภท เช่น

- ต้นทุนในการขับเคลื่อนธุรกิจ เช่น เงินเดือนพนักงาน ค่าน้ำมัน ค่าอุปกรณ์สำนักงาน ฯลฯ
- ต้นทุนที่ช่วยสร้างคุณค่าให้ธุรกิจ เช่น งานสื่อสารการตลาด งานออกแบบ ฯลฯ








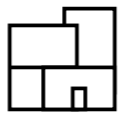



09 Revenue Streams

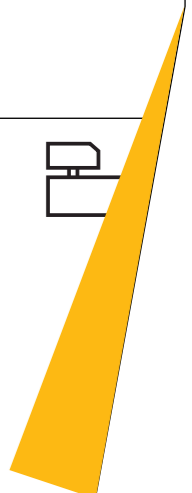
หมายถึง การระบุช่องทางและรูปแบบ “การสร้างรายได้” ในงานบริการของเรา ข้อมูลส่วนนี้จำเป็นอย่างยิ่งต่อการวางกลยุทธ์และการสร้างมูลค่าที่เหมาะสมให้กับงานบริการ เพราะจะทำให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่าควรเพิ่ม ตัด หรือปรับปรุงรูปแบบบริการ และ/หรือช่องทางในการเข้าถึงบริการอย่างไร

TOOL TEMPLATE 30 BUSINESS MODEL CANVAS

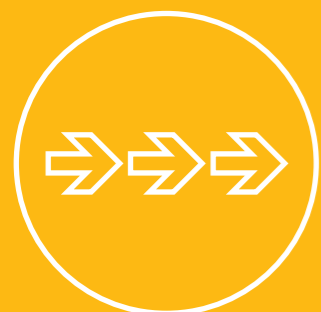


สร้างแผนธุรกิจ

<p>KEY PARTNERS ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> 	<p>KEY ACTIVITIES กิจกรรมหลัก</p> 	<p>VALUE PROPOSITIONS คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ</p> 	<p>CUSTOMER RELATIONSHIPS ความสัมพันธ์กับลูกค้า</p> 	<p>CUSTOMER SEGMENTS กลุ่มลูกค้า</p> 
	<p>KEY RESOURCES ทรัพยากรหลัก</p> 		<p>CHANNELS ช่องทาง การจัดจำหน่าย</p> 	
<p>COST STRUCTURE รายจ่าย</p> 		<p>REVENUE STREAMS รายได้</p> 		



TOOL 31



SERVICE BLUEPRINT

แผนผังงานบริการ

Service Blueprint คือ แผนผังสำหรับศึกษากระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์กร ทั้งในส่วน การบริหารจัดการภายในและส่วนงานบริการลูกค้าภายนอก โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการทำแผนผังนี้จะ ถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงโครงสร้างงานบริการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าที่ตั้งไว้

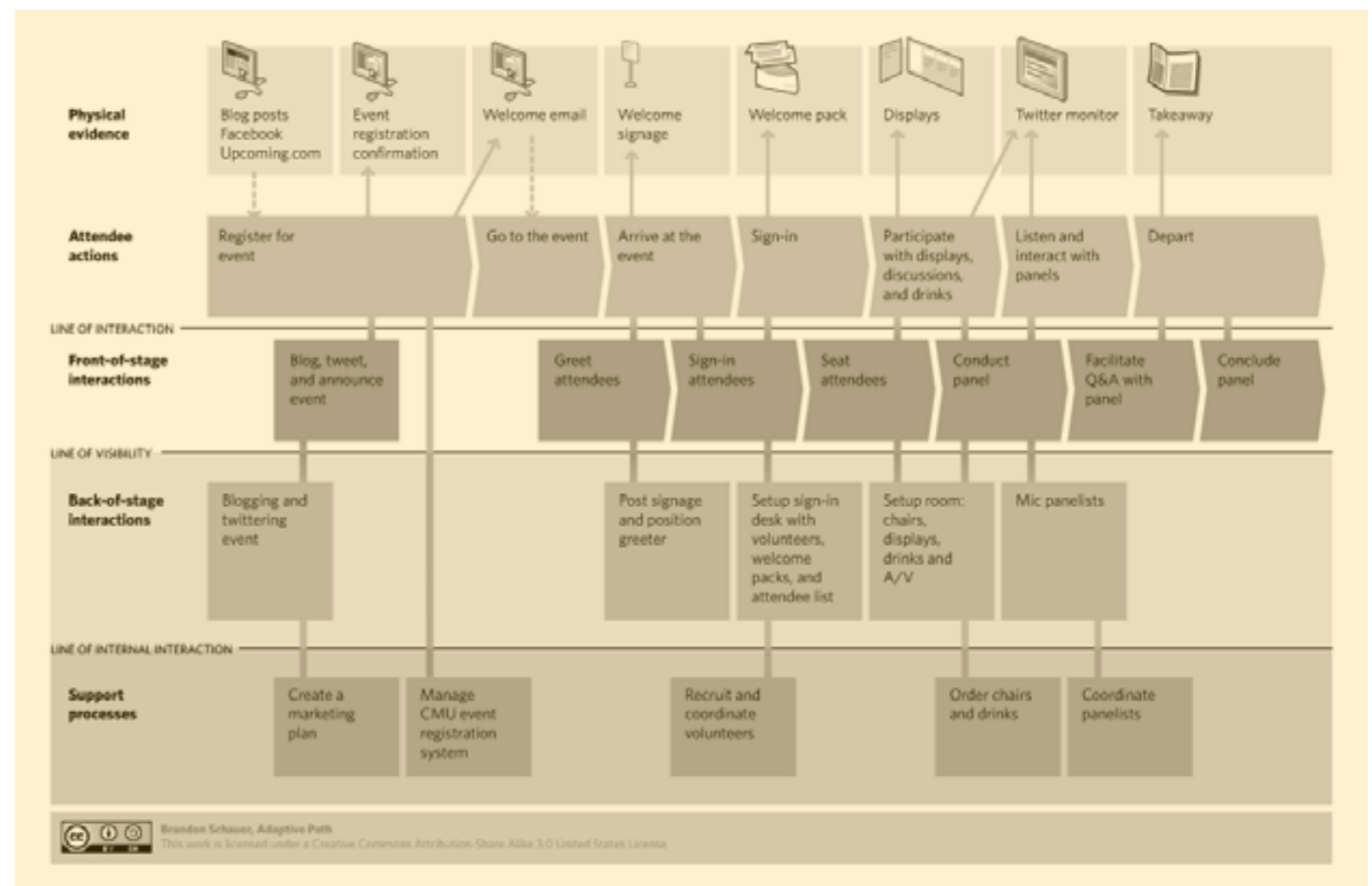
Service Blueprint สามารถแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- 01 **Needs and Expectations** : ความต้องการและความคาดหวัง แสดงถึงจุดประสงค์และเป้าหมายของการให้บริการ
- 02 **Frontstage Experience** : ส่วนงานบริการลูกค้า หมายถึง องค์กรประกอบของงานบริการที่ลูกค้าจะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย
- 03 **Line of Visibility** : เส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนบริการลูกค้ากับส่วนให้บริการ เป็นการเชื่อมโยงงานบริการที่อยู่ระหว่างส่วนงานบริการลูกค้า กับส่วนจัดเตรียมของผู้ให้บริการ
- 04 **Backstage Processes and Activities** : ส่วนจัดเตรียมของผู้ให้บริการ หมายถึง องค์กรประกอบของการทำงานภายในองค์กร

05 **Specifications and Role Descriptions** : ข้อกำหนดการทำงานของแต่ละภาคส่วน รายละเอียดและหน้าที่ของแต่ละภาคส่วนภายในองค์กร ซึ่งมีไว้เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงาน และเป็นการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน

สังเกตได้ว่ารายละเอียดทั้ง 5 ส่วนนี้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้ให้บริการจึงจำเป็นต้องวางรูปแบบงานบริการทุกส่วนให้สอดคล้องและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อที่จะสร้าง “ระบบบริการ” ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจสูงสุด และพนักงานก็สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพด้วย

ตัวอย่าง Service Blueprint ของ Brandon Schauer ก่อนเข้าร่วมงาน Seeing Tomorrow's Services Panel

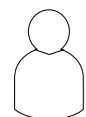


(ที่มา : บริษัท Adaptive Path)

TOOL TEMPLATE 31 SERVICE BLUEPRINT



แผนผังงานบริการ

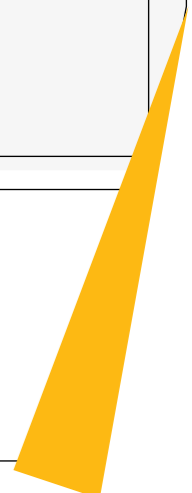


PRE - SERVICE
ก่อนการใช้บริการ

SERVICE
ระหว่างการใช้บริการ

POST - SERVICE
หลังการใช้บริการ

	PRE - SERVICE ก่อนการใช้บริการ		SERVICE ระหว่างการใช้บริการ		POST - SERVICE หลังการใช้บริการ	
NEEDS & EXPECTATIONS ความต้องการและ ความคาดหวัง						
FRONTSTAGE EXPERIENCE ส่วนงาน บริการลูกค้า						
----- LINE OF VISIBILITY / เส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนบริการลูกค้ากับส่วนให้บริการ ----->						
BACKSTAGE PROCESS & ACTIVITIES ส่วนจัดเตรียม ของผู้ให้บริการ						
SPECIFICATIONS & ROLE DESCRIPTION ข้อกำหนดการ ทำงานของแต่ละส่วน						



SERVICE DESIGN WORKBOOK

คู่มือการออกแบบบริการ

บรรณาธิการอำนวยการ : อภิสัทธ์ ไล่สัตว์ไกล
บรรณาธิการ : ธิญญพร จารุกิตติคุณ และ นันทกานต์ ทองวานิช
กองบรรณาธิการ : วิสาข์ สอตระกูล, สุวิทย์ วงศ์จุฑาราวานิชย์ และ ชัชรสพล เพ็ญโฉม
ออกแบบปกและรูปเล่ม : สุกธิดา คำแย้ม
ภาพประกอบ : อังคริณี อรุณธรรมศักดิ์ และ พงศ์ภัทร กสิบจันทร์
จัดทำโดย : ศูนย์สร้างสรรคงานออกแบบ (TCDC)
622 อาคารเอ็มโพเรียมทาวเวอร์ ชั้น 24 ถนนสุขุมวิท 24 แขวงคลองตัน เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110
โทรศัพท์ 02 664 7667 โทรสาร 02 664 7670
www.tcdc.or.th
www.facebook.com/ServiceDesignThailand

คำสวณสิทธิ์ : TCDC จัดทำหนังสือคู่มือการออกแบบบริการนี้ขึ้นเพื่อให้ผู้สนใจได้ดาวน์โหลดโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เนื่องจากมิได้มีจุดประสงค์ในการแสวงหากำไร หากแต่มุ่งเผยแพร่ความรู้เพื่อเป็นประโยชน์แก่สังคมไทย

© 2557 ศูนย์สร้างสรรคงานออกแบบ

สวณสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติ ไม่นุญาตให้คัดลอกหรือทำซ้ำส่วนหนึ่งส่วนใด หรือทั้งหมดของหนังสือนี้ โดยมีได้รับอนุญาตจากศูนย์สร้างสรรคงานออกแบบ

ISBN 978-616-7789-06-4