Πολυτεχνείο Κρήτης
Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ
στην
Οργάνωση & Διοίκηση

ΘΕΜΑ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ (Customer Experience Management): Μεθοδολογία & Τάσεις

του **Αμπντέλ Ραχμάν Μιχάλη**

Επιβλέπων καθηγητής: ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΗΣ

Χανιά, Απρίλιος 2013

Abstract

"Customers have a greater number of choices today than ever before, more complex choices, and more channels through which to pursue them" (Meyer & Schwager, 2007).

Companies need and have to do more than just to manage their relationship with their customers but to design their experience, so that the possibility of customers having a bad experience with the brand decreases. In order to design customer experience, the company's reality should meet the customer's expectations. This is the Customer Experience Management (CEM) purpose and managers' job.

Modern enterprises systematically manage their customers' experiences in order to differentiate from competition and increase levels of Brand's loyalty. By doing so, they effectively accomplish satisfaction to customers, which are willing to advocate for their favorite Brand.

Thus, this study aims to deliver the main features of CEM methodology as well as distinguish the main trends for the future. Technological synchronization, Social Media approaches, innovative connections with customers and strategic integration of CEM are paramount conclusions of this paper. Closing up the dominant goal of CEM strategies is the optimum utilization of available sources in order to succeed customer's satisfaction, loyalty & ultimately advocacy, which will improve accordingly company's profitability, delivering at the same time value to customers.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο σύγχρονο καταναλωτικό περιβάλλον οι πελάτες έχουν περισσότερες επιλογές και περισσότερα κανάλια μέσω των οποίων μπορούν να τις διεκδικήσουν. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις οφείλουν να κάνουν πολλά περισσότερα από το να διαχειρίζονται απλώς τις σχέσεις τους με αυτούς. Οφείλουν να σχεδιάζουν την εμπειρία των πελατών τους έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα να έχουν μια κακή ανάμνηση από τις επαφές μεταξύ τους. Η διαδικασία αυτή αποτελεί την διαχείριση των πελατειακών εμπειριών.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων που αρχίζουν να εμβαθύνουν στην έννοια της Πελατειακής Εμπειρίας και να την ενσωματώνουν στις δραστηριότητες τους, αυξάνεται συνεχώς. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις διαχειρίζονται συστηματικά τις εμπειρίες των πελατών τους έτσι ώστε να διαφοροποιούνται από τον ανταγωνισμό και να αυξάνουν την πίστη/αφοσίωση των πελατών τους. Έτσι, η Διαχείριση των Πελατειακών Σχέσεων (Customer Experience Management - CEM) χαίρει ευρείας αποδοχής ως μια νέα στρατηγική προσέγγιση των επιχειρήσεων και ως ένα ισχυρό μέσο απόδοσης αξίας στους πελάτες.

Παρόλο που η μελέτη της διαχείρισης των πελατειακών εμπειριών είναι ακόμα σε πρώιμο στάδιο, ως προς την ανάπτυξη συστηματικών προσεγγίσεων, η παρούσα εργασία επιχειρεί την επισκόπηση της υπάρχουσας μεθοδολογίας που αφορά κυρίως στο πλαίσιο και στην εφαρμογή της προσέγγισης του CEM. Συνοπτικά, λοιπόν, αντικείμενα της παρούσας εργασίας αποτελούν:

- Η παράθεση των ορισμών και των εννοιών του CEM.
- Η παρουσίαση του μεθοδολογικού πλαισίου και των βημάτων του CEM.
- Η προβολή των σημαντικών σημείων κατά την υλοποίηση της προσέγγισης που αφορούν στην δημιουργία Branded προϊόντων, πίστης/αφοσίωσης & υπεράσπισης καθώς και στην ολοκλήρωση ενοποίηση του CEM με την επιχείρηση.
- Η επισκόπηση της πορείας του Μάρκετινγκ καθώς και της ανάδυσης των μέσω κοινωνικής δικτύωσης (social media) ως νέα τάση στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.
- Η αποτύπωση των τάσεων εξέλιξης του CEM.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Abstract …… σελ. 2
Πρόλογος ……. σελ. 3
Πίνακας Περιεχομένων ……. σελ. 4
Κατάλογος Διαγραμμάτων……..... σελ. 7
Κατάλογος Συντομογραφιών……..... σελ. 8

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ……. σελ. 9
1.1. Στόχος της Εργασίας ……..... σελ. 9
1.2. Δομή της Εργασίας ……. …. σελ. 10
1.3. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Θέματος ……. σελ. 11

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: Επισκόπηση Μεθοδολογίας

2. Εννοιολογικό Πλαίσιο ……. σελ. 13
2.1. Ορισμός Εμπειρίας (Experience) …… σελ. 13
2.2. Ορισμός Πελατειακής Εμπειρίας (Customer Experience) ……. σελ. 14
2.3. Ορισμός Διαχείρισης Πελατειακής Εμπειρίας (Customer Experience Management - CEM) ……..... σελ. 15
2.4. Η Προσέγγιση των Σημείων Επαφής (Touchpoints) …….. σελ. 16
2.5. Η Καταναλωτική Συμπεριφορά ……. σελ. 18
2.5.Α. Διαμόρφωση Πελατειακής Αντίληψης ……... σελ. 18
2.5.Β. Ικανοποίηση Πελατών ……... σελ. 19
2.6. Διαφορές CRM – CEM ……. σελ. 20

3. ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ (CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT - CEM) …….. σελ. 23
3.1. Ανάλυση Εμπειρικού Κόσμου του Πελάτη (Customer Experiential World) ……. σελ. 24
3.1.Α. Προσδιορισμός Της Ομάδας Στόχου …….. σελ. 24
3.1.Β. Διάκριση Του Κόσμου Εμπειριών των Πελατών …….. σελ. 26
3.1.Γ. Παρακολούθηση Εμπειρίας σε όλα τα Σημεία Επαφής (touchpoints) …….. σελ. 27
3.1.Δ. Μελέτη των Ανταγωνιστών ……. σελ. 27
3.2. Δόμηση της Εμπειρικής Πλατφόρμας (Experiential Platform) …..... σελ. 29
3.2.Α. Εμπειρική Τοποθέτηση (Experiential Positioning) ……... σελ. 30
3.2.Β. Εμπειρική Υπόσχεση Αξίας (Experiential Value Promise - EVP) ….....…… σελ. 30
3.2.Γ. Ολικό Πλαίσιο Εφαρμογής …….. σελ. 31

3.3. Σχεδιασμός της Εμπειρίας από την Επωνυμία (Brand Experience) σελ. 31
3.3.Α. Εμπειρία από το ίδιο το προϊόν …….. σελ. 32
3.3.Β. Εμφάνιση και Αίσθηση …….. σελ. 33
3.3.Γ. Εμπειρική Επικοινωνία ……. σελ. 33
3.4. Κατασκευή Πελατειακού Περιβάλλοντος Διασύνδεσης (Customer Interface) ……. σελ. 34
3.5. Προσανατολισμός στη Διαρκή Καινοτομία (Continuous Innovation) ……. σελ. 37
3.5.Α. Εμπειρία και Ανάπτυξη Επαναστατικών Προϊόντων ……. σελ. 38
3.5.Β. Εμπειρία και Μικρές Καινοτομίες ……... σελ. 38
3.5.Γ. Εμπειρία και Καινοτομίες Μάρκετινγκ ……. σελ. 39

4. BRANDED CUSTOMER EXPERIENCE (ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΕΠΩΝΥΜΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ) ……. σελ. 40
4.1. Επώνυμο Προϊόν (BRAND) …… σελ. 40
4.2. Πελατειακή Εμπειρία Επώνυμου Προϊόντος (Branded Customer Experience) ……. σελ. 42
4.2.Α. Η Ικανοποίηση των Πελατών …….. σελ. 44
4.2.Β. Η Πίστη των Πελατών (Customer Loyalty) ……...… σελ. 46
4.2.Γ. Από την Πίστη στη Υπεράσπιση …….. σελ. 51
4.2.Δ. Σχεδιάζοντας την Πίστη ……..... σελ. 52

5. ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ CEM ……..... σελ. 58
5.1. Οργάνωση της Διαχείρισης της Εμπειρίας του Πελάτη ……. σελ. 58
5.2. Καθαρή Αξία Πελατών …… σελ. 60
5.3. Οργανωτικές Απαιτήσεις CEM …….. σελ. 62
5.3.Α. Το Εμπειρικό Μάρκετινγκ …… σελ. 62
5.3.Β. Εμπειρική Διαχείριση Προσωπικού (Εμπειρικό HR) ……... σελ. 62
5.3.Γ. Εμπειρικές Βάσεις Δεδομένων …….. σελ. 63
5.3.Δ. Εταιρική δημιουργικότητα ……... σελ. 64

5.4. Η Εμπειρία των Υπαλλήλων ……... σελ. 64

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: Μελλοντικές Τάσεις

6. ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ …….. σελ. 65
6.1. Εισαγωγή ……... σελ. 65
6.2. Οι Πέντε Εποχές του Μάρκετινγκ …….. σελ. 66
6.2.Α. Εποχή του Προϊόντος (Product – Centric Era) …….. σελ. 66
6.2.Β. Εποχή του Πελάτη (Customer – Centric Era) …… σελ. 66

6.2.Γ. Εποχή του Ανθρώπου (Human – Centric Era) ……... σελ. 66

6.2.Δ. Η Εποχή της Συμμετοχής και της Συνεργατικής Δημιουργίας της Αξίας …… σελ. 67
6.2.Ε. Εποχή της Δημιουργικότητας του Πελάτη και της Ανεξάρτητης Επικοινωνίας ……. σελ. 68
6.3. Το Τρίπτυχο του Σύγχρονου Μάρκετινγκ …… σελ. 68

7. ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ (SOCIAL MEDIA): ΤΟ ΝΕΟ ΚΑΝΑΛΙ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ……. σελ. 71
7.1. Εισαγωγή ……..... σελ. 71
7.2. Social media και η πυραμίδα του Maslow …… σελ. 74
7.2.Α. Φυσιολογικές Ανάγκες …….. σελ. 74
7.2.Β. Ανάγκες για Ασφάλεια …….. σελ. 74
7.2.Γ. Κοινωνικές Ανάγκες …….. σελ. 75
7.2.Δ. Ανάγκες Εκτίμησης ……..... σελ. 76
7.2.Ε. Ανάγκες για Αυτοπραγμάτωση ……... σελ. 76
7.3. Εμπειρία κοινωνικών μέσων (Social Media Experience) …….. σελ. 77

8. ΣΥΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ CEM …… σελ. 79
8.1. Εισαγωγή …… σελ. 79
8.2. Οι προβλέψεις για την διαχείριση πελατειακών εμπειριών …….. σελ. 80
8.2.Α. Ιστορίες Status vs Σύμβολα Status …….. σελ. 80
8.2.Β. Το κοινωνικό status επαναπροσδιορίζεται …….. σελ. 80
8.2.Γ. Ευσυνείδητη κατανάλωση vs Προκλητική κατανάλωση …….. σελ. 81
8.2.Δ. Μάρκετινγκ «Κοινότητας» (Community Marketing) …….. σελ. 81
8.2.Ε. Just-in-time vs Just-in-case ……..... σελ. 82
8.3. Σημαντικές περιοχές προσανατολισμού του CEM ……..… σελ. 82
8.3.Α. Νέα Στρατηγική CEM ……... σελ. 82
8.3.Β. Εμπειρία Ψηφιακού Χρήστη …… σελ. 83
8.3.Γ. Η Φωνή του Πελάτη ……... σελ. 83
8.4. Νευρο-εμπειρία (Neuroexperience) …….. σελ. 84
8.4.Α. Ορισμός …….. σελ. 84
8.4.Β. Παράμετροι …… σελ. 85
8.4.Γ. Νευρο-γλωσσικός Προγραμματισμός (NeuroLinquistic Programming - NLP) …… σελ. 86

9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ …….. σελ. 87

10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ …… σελ. 89

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.	*Κατηγορίες σημείων επαφής.*	*σελ. 16*
Σχήμα 2.	*Αναλυτικά σημεία επαφής που επηρεάζουν τους πελάτες ανά κατηγορία.*	*σελ. 18*
Σχήμα 3.	*Customer Satisfaction Model (Πηγή: Johnson & Fornell, 1991).*	*σελ. 19*
Σχήμα 4.	*Τα 5 βήματα του CEM.*	*σελ. 23*
Σχήμα 5.	*Επίπεδα διάκρισης πελατειακών εμπειριών.*	*σελ. 26*
Σχήμα 6.	*Εμπειρική Πλατφόρμα (Experience Platform).*	*σελ. 29*
Σχήμα 7.	*Σχεδιασμός Brand Experience.*	*σελ. 32*
Σχήμα 8.	*Branded Customer Experience.*	*σελ. 43*
Σχήμα 9.	*Το μοντέλο διοίκησης του BCE.*	*σελ. 44*
Σχήμα 10.	*Κατηγορίες Προσήλωσης (πηγή: Dick & Basu, 1994).*	*σελ. 47*
Σχήμα 11.	*Οι Φάσεις της Πίστης.*	*σελ. 49*
Σχήμα 12.	*Διαδοχή πελατειακών επαφών*	*σελ. 54*
Σχήμα 13.	*Διαδικασία Σχεδιασμού Πελατειακής Εμπειρίας.*	*σελ. 56*
Σχήμα 14.	*Καθαρή Αξία Πελατών (Customer Equity).*	*σελ. 61*
Σχήμα 15.	*Τρίπτυχο Τοποθέτηση – Διαφοροποίηση – Brand.*	*σελ. 69*
Σχήμα 16.	*Μήτρα Πελατειακών Αξιών.*	*σελ. 70*

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

CEM	Customer Experience Management
CRM	Customer Relationship Management
ΜΜΕ	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
B2B	Business to Business
EVP	Experiential Value Promise
USP	Unique Selling Proposition
ESP	Experiential Selling Paradigm
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης
R&D	Research & Development
HR	Human Resource
ROI	Return of Investment
BCE	Branded Customer Experience
PR	Public Relationship
Vs	Versus
GPS	Global Positioning System
NLP	NeuroLinquistic Programming

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Στόχος Εργασίας

Ο ανταγωνισμός στην παγκόσμια αγορά είναι εξαιρετικά δύσκολος και μόνο μέσω της δημιουργίας μακρόπνοων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων δείχνει να ανοίγεται μια οδό σωτηρίας. Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές το σημείο προσανατολισμού για την ανάπτυξη αυτών των πλεονεκτημάτων είναι ο πελάτης (Douglas & Craig, 2000, Kotler & Keller, 2006).

Παλιότερα και συγκεκριμένα κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων, η προσήλωση στον πελάτη είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη των CRM προσεγγίσεων. Πιο πρόσφατα, καθώς ο αριθμός των σημείων επαφής μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών αυξανόταν, αυτή η προσοχή στον πελάτη αποκάλυψε τη σπουδαιότητα της παρακολούθησης των εμπειριών που δημιουργούνται από αυτές τις επαφές. Κατ' αυτό τον τρόπο η επικρατούσα ιδέα είναι η επέκταση της προσέγγισης των πελατειακών ***σχέσεων***, που είναι βασισμένες κυρίως στις συναλλαγές, σε μια πιο συνεχή αντίληψη αυτή των πελατειακών ***εμπειριών***. Κρίνεται, έτσι, απαραίτητη η προσέγγιση των συναισθηματικών πτυχών της συμπεριφοράς των καταναλωτών η οποία ευθύνεται για τη δημιουργία της εμπειρίας. Αυτή η εμπειρία παίζει θεμελιώδη ρόλο στον καθορισμό των πελατειακών προτιμήσεων οι οποίες στη συνέχεια θα επηρεάσουν τις αγοραστικές αποφάσεις τους. Πράγματι ενώ η κλασσική οικονομική θεωρία, θεωρούσε τον καταναλωτή ως λογικά σκεπτόμενο άτομο, οι σύγχρονες προσεγγίσεις της βιβλιογραφίας των οικονομικών και του μάρκετινγκ συνηγορούν στην αξιοποίηση των ασαφών στοιχείων που συνδέονται με τη συναισθηματική αξία που αντιλαμβάνονται οι πελάτες.

Επιπρόσθετα, η ίδια τοποθέτηση μπορεί να βρεθεί και στο πεδίο της Διοίκησης. Σε μελέτη βρέθηκε ότι το 85% των υψηλά ιστάμενων πιστεύει ότι η διαφοροποίηση μόνο σε παραδοσιακά στοιχεία όπως η τιμή, το προϊόν και η ποιότητα δεν αποτελούν πλέον διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προκρίνουν την πελατειακή εμπειρία ως το επόμενο ανταγωνιστικό πεδίο μάχης (Shaw & Ivens, 2002).

Δεδομένων των παραπάνω παρατηρήσεων είναι πρόδηλη η σπουδαιότητα της πελατειακής εμπειρίας και του τρόπου διαχείρισής της από τις επιχειρήσεις. Συνεπώς, ο ρόλος της Διαχείρισης της Πελατειακής Εμπειρίας (CEM) στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι είναι πολύ σημαντικός καθώς καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία μιας επιχείρησης. Επιπλέον, παρόλο που έχουν γίνει πολλές μελέτες για την προσέγγιση του θέματος από θεωρητική σκοπιά, τα πρακτικά εργαλεία για τη δημιουργία των κατάλληλων ερεθισμάτων που θα υποστηρίξουν την επιθυμητή πελατειακή εμπειρία είναι σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης ακόμα. Υπό αυτό το πρίσμα, η παρούσα εργασία επιχειρεί να φωτίσει τις πτυχές της θεώρησης της Διαχείρισης της Πελατειακής Εμπειρίας (CEM) και της τάσης εξέλιξής της στο μέλλον.

- Σε αυτά τα πλαίσια, λοιπόν, κύριος στόχος είναι η παρουσίαση των μέχρι τώρα προσεγγίσεων, κυρίως από την εμπειρική ανάλυση, παρουσιάζοντας ταυτόχρονα τα κύρια χαρακτηριστικά και τις έννοιες που προκύπτουν.
- Στο μεταξύ, αποσαφηνίζοντας το πλαίσιο γύρω από τη προσέγγιση παραθέτοντας τα αποτελέσματα του CEM, όπως η δημιουργία Branded προϊόντων και πίστης /αφοσίωσης στους πελάτες επιχειρείται η ανάδειξη της σπουδαιότητας της προσέγγισης.
- Έτσι, με την εμπέδωση του υποβάθρου και της σπουδαιότητας του CEM δίνονται στο δεύτερο μέρος της εργασίας οι μελλοντικές τάσεις που δημιουργούνται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ώστε να τονιστεί η ριζική αλλαγή που επιφέρουν τα τεχνολογικά επιτεύγματα αλλά και η νέα αντίληψη της καταναλωτικής συμπεριφοράς.

1.2. Δομή της Εργασίας

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, κύριος στόχος της παρούσας εργασίας είναι αφενός η παρουσίαση της μεθοδολογίας του CEM και αφετέρου η αποτύπωση των τάσεων στην εξέλιξη της. Ως εκ τούτου, η δομή της εργασίας ακολουθεί αυτό το διττό τρόπο προσέγγισης. Έτσι, η εργασία δομείται σε δυο μέρη, το πρώτο μέρος αφορά τη μεθοδολογία και την εφαρμογή της ενώ το δεύτερο τις τάσεις στο μάρκετινγκ (εισαγωγικά) και στο CEM.

Αρχικά, λοιπόν, στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται οι εισαγωγικές λεπτομέρειες, όπως στόχος και δομή της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, έχουμε την επισκόπηση της μεθοδολογίας, δίνοντας τους ορισμούς της εμπειρίας, του CEM και των άλλων σημαντικών εννοιών.

Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το πλαίσιο του CEM με τα σταδία για την υλοποίηση του.

Το τέταρτο κεφάλαιο εστιάζεται κυρίως στα δυο σημαντικά αποτελέσματα του CEM την δημιουργία επωνυμίας προϊόντων (Brand) και τη δημιουργία πίστης και αφοσίωσης μέσω αυτών.

Κλείνοντας το πρώτο μέρος με το πέμπτο κεφάλαιο, αναφέρονται τα κύρια ζητήματα κατά την υλοποίηση του CEM σχετικά με την ολοκλήρωση/ενοποίηση της μεθοδολογίας με τις υπόλοιπες λειτουργικές διαδικασίες των επιχειρήσεων.

Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στις τάσεις του CEM, το συγχρονισμό του με το σύγχρονο επιχειρείν και γενικότερα την εξέλιξη στο μέλλον.

Έτσι, αρχικά, στο έκτο κεφάλαιο δίνεται η παρουσίαση της εξέλιξης του μάρκετινγκ και πως επηρεάζεται από τις νέες τεχνολογίες.

Γίνεται ιδιαίτερη μνεία, στο έβδομο κεφάλαιο, στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media) τα οποία διαμορφώνουν, πλέον, σημαντικά το τρέχον επιχειρηματικό περιβάλλον και τις καταναλωτικές συμπεριφορές.

Έπειτα στο όγδοο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι τάσεις που περιγράφουν το σύγχρονο πλαίσιο για την εφαρμογή του CEM.

Συνοψίζοντας καταλήγουμε στο ένατο κεφάλαιο και στα συμπεράσματα που αναφέρονται στη συνεχή Προσήλωση στη Τεχνολογία, στην ανάγκη για πελατειακή ανάδραση, στη σπουδαιότητα των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης και

κύριο συμπέρασμα την ανάγκη για προσήλωση στη διαχείριση πελατειακής εμπειρίας. Αξιοσημείωτη παρατήρηση είναι ότι η κερδοφορία των επιχειρήσεων επιτυγχάνεται μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των πελατειακών εμπειριών, προσδίδοντας ταυτόχρονα αξία στους πελάτες.

1.3. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Θέματος

Η ιδέα της πελατειακής εμπειρίας συνελήφθη στα μέσα του 1980 όταν η επικρατούσα βιβλιογραφία στη συμπεριφορά των καταναλωτών αντιμετώπιζε τον πελάτη ως λογικό αποφασίζων (Holbrook & Hirschman, 1982). Η σπουδαιότητα πολλών έως τώρα παραμελημένων παραμέτρων επανεκτιμήθηκε φέρνοντας στην επιφάνεια το ρόλο των συναισθημάτων στη συμπεριφορά (*«το γεγονός ότι οι καταναλωτές είναι συναισθηματικά όντα όσο και σκεπτόμενα»*) και το ρόλο των καταναλωτών (*«ο ρόλος τους εντοπίζεται πέρα από την απλή αγορά και χρήση των προϊόντων»*) (Addis & Holbrook, 2001). Πέρα από τα πρώτα σημεία ενδιαφέροντος, η έννοια της πελατειακής εμπειρίας αναδείχθηκε τη δεκαετία του '90, με το βιβλίο των Pine & Gilmore "Experience Economy" (1999), όπου οι συγγραφείς παρουσίασαν την **εμπειρία** ως νέο οικονομικό αγαθό που ξεπροβάλλει ως το επόμενο βήμα μετά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες δημιουργώντας έτσι την *«πρόοδο της οικονομικής αξίας»*. Έτσι τα επόμενα χρόνια αρκετές βιβλιογραφικές συνεισφορές εμπλούτισαν τον προσανατολισμό στην πελατειακή εμπειρία αναδεικνύοντάς την ως μοχλό δημιουργίας αξίας για την επιχείρηση και τον πελάτη (Addis & Holbrook, 2001, Caru & Cova, 2003, LaSalle & Britton, 2003, Milligan & Smith, 2002, Ponsonby-Mccabe & Boyle, 2006, Prahalad & Ramaswamy, 2004, Schmitt, 1999, Schmitt, 2003, Shaw & Ivens, 2002, Smith & Wheeler, 2002).

Το σημείο εκκίνησης της προσέγγισης αυτής είναι ο ανανεωμένος τρόπος προσέγγισης της έννοιας της κατανάλωσης, η οποία εξελίσσεται ως μία *«ολιστική εμπειρία»* που εμπλέκει το *«άτομο αντί του πελάτη» (*LaSalle & Britton, 2003*)*. Κατά αυτή την άποψη, η απομνημόνευση των *«σκηνοθετημένων»* εκδηλώσεων ,όπως αναφέρουν οι Pine & Gilmore (1999), δεν αποτελεί πλέον πρώτη προτεραιότητα. Αυτό που συνεισφέρει στη δημιουργία αξίας δεν είναι πλέον η πώληση απλώς αξιομνημόνευτων εμπειριών αλλά η ενεργοποίηση των πελατών ώστε να ζήσουν όλες τις στιγμές των σχέσεων με την εταιρία, με ανεπανάληπτο τρόπο και πέρα από τις προσδοκίες τους (LaSalle & Britton, 2003). Εναλλακτικά, σύμφωνα με την άποψη των Prahaland & Ramaswamy (2004), να συνδημιουργήσουν τη δικιά τους μοναδική εμπειρία με την εταιρία. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις δεν πουλούν εμπειρίες (ή σκηνοθετούν/στήνουν τις εμπειρίες σύμφωνα με τους Pine & Gilmore, 1999) αλλά προσφέρουν τεχνήματα και κατάλληλο περιβάλλον για τη συντέλεση των εμπειριών που χρησιμοποιούνται από τους πελάτες ώστε να συνδημιουργήσουν τη δική τους μοναδική εμπειρία (Caru & Cova, 2003, Caru & Cova, 2007). Πράγματι, ο Schmitt (1999) δηλώνει ότι *«το μάρκετινγκ οφείλει να παρέχει το κατάλληλο περιβάλλον και το σκηνικό ώστε να δημιουργηθεί η επιθυμητή εμπειρία του πελάτη»*. Πιο πρόσφατα, πολυσήμαντη είναι η περιεκτική συνεισφορά του βιβλίου «Consuming Experience» (Caru & Cova, 2007), όπου οι συγγραφείς αναγνωρίζουν το *«συνεχές (continuum) των καταναλωμένων εμπειριών»*, το οποίο

υπαινίσσεται ότι οι εμπειρίες επεκτείνονται από αυτές που δημιουργούνται αποκλειστικά από τους πελάτες, σε αυτές που δημιουργούνται από τις εταιρίες (μια προσέγγιση εγγενής με αυτή των Pine & Gilmore, 1999) και από αυτές μετέρχονται σε εμπειρίες συνδημιουργίας καταναλωτών και επιχειρήσεων (Prahaland & Ramaswamy, 2004). Συνακόλουθα, ο ρόλος της επιχείρησης αλλάζει σε κάθε στάδιο αυτού του συνεχούς. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση που προσανατολίζεται στις εμπειρίες των πελατών της εξελίσσεται από εταιρία που απλώς αναζητά μία παραδοσιακή προσέγγιση μάρκετινγκ, σε μία εταιρία που υιοθετεί μία ολιστική και βαθιά προσέγγιση εμπειρικού μάρκετινγκ (προσφέροντας δηλαδή δυνατές εμπειρίες) και τελικά καταλήγει σε ένα στάδιο συνδημιουργίας όπου η εταιρία προσφέρει τη βασική πλατφόρμα και τη πρώτη ύλη που θα χρησιμοποιηθεί από τον πελάτη για τη διάπλαση και απόκτηση της εμπειρίας του.

Όσο οι επιστημονικές προσεγγίσεις εμπλουτίζονται και διαφοροποιούνται τόσο διαφορετικές είναι οι ερμηνείες και η μοντελοποίηση της πελατειακής εμπειρίας. Ωστόσο παρ' όλες τις διαφορές στην οπτική γωνία και στα διάφορα προτεινόμενα μοντέλα, αναγνωρίζονται κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Πρώτον, έχει χρονική διάσταση η οποία προέρχεται από τα σημεία επαφής μεταξύ εταιρίας και πελάτη (Addis & Holbrook, 2001, Caru & Cova, 2003, LaSalle & Britton, 2003) και δεύτερον είναι αυστηρώς προσωπική περιλαμβάνοντας και ενεργοποιώντας τον πελάτη σε διάφορα επίπεδα (λογικό, συναισθηματικό, αισθητικό, φυσιολογικό και πνευματικό) ώστε να δημιουργηθεί ένα ολικό «*Gestalt*» (η ολοκληρωμένη διαμόρφωση μιας οντότητας) (Schmitt, 1999).

Εν κατακλείδι, παρόλο που το CEM προσφέρει πληθώρα δυνατοτήτων, πέρα από κάποιους πρωτοπόρους, μόνο λίγες εταιρίες έχουν υιοθετήσει την προσέγγιση της Πελατειακής Εμπειρίας και πολλοί λίγοι από αυτούς σε επιτυχές επίπεδο. Δύο στοιχεία εντοπίζονται ως βασικοί λόγοι για αυτό τον αργό ρυθμό προσαρμογής. Ο ένας είναι η έλλειψη εκτεταμένης βιβλιογραφίας αναφορικά με τη μοντελοποίηση, την ερμηνεία, την ορολογία και τη σκέψη και ο άλλος είναι η έλλειψη δομημένης προσέγγισης η οποία μπορεί να υπερκεραστεί μόνο από τη βαθιά κατανόηση του ρόλου του CEM. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια στο επόμενο πρώτο μέρος δίνεται μια αποτύπωση των εννοιών και της προσέγγισης του CEM όπως εμφανίζεται από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση για την καλύτερη κατανόηση της.

2. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η έννοια της *Πελατειακής Εμπειρίας (customer experience)* παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τους Holbrook και Hirschman στα μέσα της δεκαετίας του '80. Από τότε οι μελετητές έχουν διευρύνει τη σκέψη τους και χρησιμοποιούν την εμπειρία ως σημαντικό εργαλείο στην κατανόηση της συμπεριφοράς των καταναλωτών (Addis & Holbrook, 2001). Η έννοια της *Εμπειρίας* (*experience*), από την άλλη, επισημαίνεται από τους Pine & Gilmore στο βιβλίο τους «Experience Economy» (1999), όπου δίνεται μία περιληπτική σύνοψη της ανάδειξης της εμπειρίας ως οικονομικό αγαθό μετά τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τα εμπορεύματα. Επιπλέον, στα χρόνια που ακολουθούν πολλοί συγγραφείς αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της εμπειρίας ως ένα μέσο δημιουργίας *Αξίας (value)* για την επιχείρηση και τον καταναλωτή (Bernd Schmitt (1999), LaSalle & Britton (2003), Shaw & Ivens (2002) και Gentile, Spiller & Noci (2007)).

Ωστόσο, παρ' όλη τη συνεισφορά της προσέγγισης της πελατειακής εμπειρίας υπάρχουν πολλοί που υποστηρίζουν ότι στερείται στέρεης θεμελίωσης, αποδιδόμενη κυρίως στη δυσκολία ερμηνείας του ορισμού της «εμπειρίας». Ορμώμενοι, λοιπόν, από διάφορα επιστημονικά πεδία, όπως φιλοσοφία, κοινωνιολογία, ψυχολογία κ.τ.λ., οι ερευνητές προσδίδουν διαφορετικά νοήματα στον ορισμό της εμπειρίας. Ακόμα και στα συγγενή πεδία του μάρκετινγκ και της μελέτης της συμπεριφοράς των καταναλωτών υπάρχουν διαφορετικές ερμηνείες της εμπειρίας (Caru & Cova (2003). Κρίνεται, λοιπόν, σκόπιμο πριν την αναφορά στην πελατειακή εμπειρία και την μεθοδολογία του CEM να επισημανθούν οι ορισμοί και οι διαστάσεις της «εμπειρίας», καθώς και της «πελατειακής εμπειρίας» και της «διαχείρισης της πελατειακής εμπειρίας».

2.1. Ορισμός Εμπειρίας (Experience)

Σύμφωνα με τη θεωρία συμπεριφοράς των καταναλωτών «***εμπειρία*** *είναι ένα προσωπικό συμβάν με σημαντική συναισθηματική σημασία, το οποίο βασίζεται στην αλληλεπίδραση από τα ερεθίσματα που δέχονται οι πελάτες από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που καταναλώνουν*» (Holbrook and Hirschman, 1982). Με τον παραπάνω ορισμό αναδεικνύεται η σημαντικότητα των συναισθημάτων στην διαμόρφωση της εμπειρίας, η οποία δεν αναφερόταν στις πρώτες προσεγγίσεις όπου ο καταναλωτής αποφάσιζε βασιζόμενος μονό στη λογική (Addis & Holbrook, 2001).

Από τη σκοπιά του μάρκετινγκ, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τη δημιουργία αξιομνημόνευτων εμπειριών στους πελάτες τους μέσω των επαφών τους με αυτήν (Caru & Cova, 2003). Οι εμπειρίες αυτές μπορεί να είναι ένα «*σύνολο συνειδητών συμβάντων*» (Thompson & Kolsky, 2004) ή πολλές φορές ακόμα και υποσυνείδητων. Για την επίτευξη τέτοιων εμπειριών που να αυξάνουν την αξία των πελατών, οι επιχειρήσεις οφείλουν να δημιουργούν θετικά συναισθήματα, παρατήρηση που δίνεται με ιδιαίτερη έμφαση στη βιβλιογραφία (Shaw, 2007).

Οι Arnould & Price (1993) ορίζουν τις «αξιομνημόνευτες» εμπειρίες ως εμπειρίες που χαρακτηρίζονται από μία αίσθηση καινοτομίας, προκαλούνται

από ασυνήθιστα γεγονότα και έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής ευαισθησίας. Η βασική προϋπόθεση σε αυτό τον ορισμό είναι ότι οι πελάτες δεν μπορούν να προβλέψουν το αποτέλεσμα ενός γεγονότος. Ωστόσο, ο ορισμός δίνει έμφαση μόνο στη συναισθηματική πλευρά της εμπειρίας, γεγονός που περιορίζει την εφαρμογή του μονό σε συγκεκριμένες βιομηχανίες όπως θεματικά πάρκα, extreme sports κ.τ.λ., με έντονα συναισθηματικά χαρακτηριστικά (Voss, Roth & Chase, 2008). Μία άλλη μελέτη σε γνωστά και αναγνωρίσιμα επιτυχημένα προϊόντα έδειξε ότι οι λειτουργικές αξίες ενός προϊόντος είναι ίσης σημασίας με τις συναισθηματικές (Gentile et al., 2007). Συνεπώς, είναι σημαντική η ισορροπία μεταξύ λογικής και συναισθηματικής εμπειρίας.

2.2. Ορισμός Πελατειακής Εμπειρίας (Customer Experience)

Έχοντας εξετάσει τα χαρακτηριστικά της εμπειρίας, δίνονται παρακάτω μερικοί αξιοσημείωτοι ορισμοί της *Πελατειακής Εμπειρίας* (Customer Experience) όπως παρουσιάζονται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Ξεκινώντας από την πιο πρόσφατη, οι Gentile et al. (2007) αναφέρουν: «*η **πελατειακή εμπειρία** (customer experience) προέρχεται από ένα σύνολο αλληλεπιδράσεων του πελάτη, του προϊόντος και της εταιρίας ή μέρος αυτής, η οποία προκαλεί αντίδραση. Αυτή η εμπειρία είναι αυστηρά προσωπική και επιτάσσει την ενασχόληση του πελάτη σε διάφορα επίπεδα. Η αξιολόγησή της βασίζεται στη σύγκριση μεταξύ της προσδοκίας των πελατών και των ερεθισμάτων που προέρχονται από την επαφή τους με την εταιρία και τα προϊόντα*». Ο ορισμός αυτός δίνει μία διευρυμένη άποψη της πελατειακής εμπειρίας καθώς, πρώτον, παρουσιάζει τη πολυδιάστατη φύση της, η οποία περιλαμβάνει στοιχεία συναισθημάτων, αισθήσεων, σκέψης και σχέσεων. Δεύτερον, αναγνωρίζει τη σημαντικότητα της λογικής και της συναισθηματικής πλευράς της, η οποία σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της εμπειρίας. Τρίτον, τα σημεία επαφής της εταιρίας με τον πελάτη βρίσκονται σε όλα τα στάδια της πελατειακής εμπειρίας: προ-αγοραστική, αγοραστική και μετά-αγοραστική εμπειρία. Τέλος, δίνεται ένας τρόπος αξιολόγησής της, συγκρίνοντας τις προσδοκίες του πελάτη με την πραγματική εμπειρία που δημιουργείται στα διάφορα σημεία επαφής.

Ένας άλλος σχετικός ορισμός της πελατειακής εμπειρίας παρουσιάζεται από τους Meyer & Schwager (2007). Σύμφωνα με τους συγγραφείς, «*η **πελατειακή εμπειρία** (customer experience) είναι μία εσωτερική και υποκειμενική ανταπόκριση του πελάτη σε κάθε άμεση ή έμμεση επαφή του με την επιχείρηση*». Οι άμεσες επαφές προκύπτουν κατά την αγορά, χρήση και εξυπηρέτηση και, συνήθως, ξεκινούν από τον πελάτη. Οι έμμεσες επαφές περιλαμβάνουν συχνά απρογραμμάτιστα γεγονότα κατά την επαφή με την εταιρία (τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, το brand) και έχουν την μορφή «word of mouth» συστάσεων ή κριτικών, διαφημίσεων, αναφορών κ.τ.λ.

Και οι δύο ορισμοί έχουν κοινά σημεία. Προσδιορίζουν και οι δύο την εσωτερική και υποκειμενική φύση της πελατειακής εμπειρίας, η οποία καθορίζει τη πραγματικότητα του πελάτη έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο ίδιος και όχι κατ' ανάγκη έτσι όπως παρουσιάζεται από την επιχείρηση (Ghoose, 2007). Επιπλέον, ο δεύτερος εμπλουτίζει το εύρος των σημείων επαφής, λαμβάνοντας υπόψη τις άμεσες και έμμεσες επαφές. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο προσδιορισμός όλων των

σημείων επαφής είναι κρίσιμος για την δημιουργία της πελατειακής εμπειρίας (customer experience), καθώς το «brand» επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτά.

2.3. Ορισμός Διαχείρισης Πελατειακής Εμπειρίας (Customer Experience Management - CEM)

Ο Schmitt (2003) ορίζει τη διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας ως «*μία διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης της εμπειρίας του πελάτη από την εταιρία ή/και τα προϊόντα της*».

Ο Kirkby (2006) δίνει έναν παρόμοιο ορισμό κατά τον οποίο: «*το **CEM** ευθυγραμμίζει την πραγματικότητα των πελατών (τις εμπειρίες τους) με την στρατηγική των επιχειρήσεων και απαιτεί τη συνεργασία όλων των τμημάτων τους σε ένα πελατοκεντρικό πλαίσιο υποστήριξης (διαδικασίες, πληροφορίες, τεχνολογίες & αξιολογήσεις)*.

Από την άλλη ο Lee (2006) δίνει έναν πιο απλό ορισμό, προσθέτοντας ωστόσο μια σημαντική έννοια, η οποία θα αναλυθεί και παρακάτω, την πελατειακή αντίληψη: «*το **CEM** περιλαμβάνει την αντίληψη των πελατών, τις διαδικασίες της επιχείρησης και το ίδιο το Brand*». Στον ορισμό αυτόν δίνει συνέχεια ο Ng-Chee (2006) αναφερόμενος στο σημείο εκκίνησης της εμπειρίας/αντίληψης: «οι εμπειρίες του πελάτη από ένα Brand δημιουργούνται πριν ακόμα γίνει όντως πελάτης του συγκεκριμένου Brand, ξεκινούν από την αντίληψη και τις προσδοκίες που δημιουργούνται από άλλες δραστηριότητες».

Συνθέτοντας, λοιπόν, τους παραπάνω ορισμούς καταλήγουμε στη παρακάτω διατύπωση: ***Διαχείριση της Πελατειακής Εμπειρίας* (*CEM*) είναι η στρατηγική προσέγγιση μίας διαρκούς διαδικασίας δημιουργίας διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συνδυάζοντας λογικές και συναισθηματικές εμπειρίες από αξιομνημόνευτες επαφές με τους πελάτες, ξεπερνώντας τον ανταγωνισμό, ώστε να δημιουργείται αξία στο πελάτη και κέρδη για την επιχείρηση.**

Αποσυνθέτοντας τον παραπάνω ορισμό προκύπτουν τα παρακάτω σημαντικά σημεία:

- «..στρατηγική προσέγγιση [..] ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος..». Η προσέγγιση του CEM είναι μια ολιστική διαδικασία που απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό και υιοθέτηση πελατοκεντρικής νοοτροπίας από όλες τις μονάδες της επιχείρησης.
- «..λογικές και συναισθηματικές εμπειρίες..». Οι διαμορφωμένες εμπειρίες αφορούν συνειδητά ή υποσυνείδητα συμβάντα, τα οποία αξιολογούνται από τους πελάτες με συναισθηματικά ή λογικά κριτήρια.
- «..αξιομνημόνευτες επαφές..». Οι επαφές με τους πελάτες πρέπει να είναι θετικές και να διατηρούνται εύκολα στη μνήμη τους ώστε να αποτελούν σημείο διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό.
- «..ξεπερνώντας τον ανταγωνισμό..». Οι εμπειρίες δεν περιορίζονται μονό σε αυτά που πρεσβεύει το Brand αλλά συνδιαμορφώνονται και από τις προτάσεις των ανταγωνιστών.
- «..αξία στο πελάτη..». Η υπόσχεση και η εγγύηση του πελάτη προς την επιχείρηση, για την διατήρηση των σχέσεων τους, απαιτεί από την εταιρία να διαφοροποιείται θετικά και να προσδίδει συνεχώς αξία στο πελάτη.

- «..κέρδη για την επιχείρηση..». Οι επιχειρήσεις ιδρύονται ώστε να αποφέρουν κέρδη, έτσι κάθε δραστηριότητά τους πρέπει να καταλήγει άμεσα ή έμμεσα σε περιθώριο κέρδους.

2.4. Η Προσέγγιση των Σημείων Επαφής (Touchpoints)

Η πελατειακή εμπειρία, καθώς και τα συστήματα διαχείρισής της, περιπλέκουν στις διαδικασίες τους την προσέγγιση των σημείων επαφής (touchpoints wheel). *Σημεία επαφής* ορίζονται οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ της εταιρίας ή του brand με τους πελάτες, υπαλλήλους, προμηθευτές κ.τ.λ. (Davis & Dunn, 2002). Η προσέγγιση αυτή είναι σημαντική καθώς δίνει μια πρώτη ανάλυση στον τρόπο αντιμετώπισης των πελατών γι' αυτό και επισημαίνεται παρακάτω.

Κατηγοριοποίηση των Σημείων Επαφής

Μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία προκύπτουν τρεις διακριτές κατηγορίες των σημείων επαφής: *προ-αγοραστική, αγοραστική και μετά– αγοραστική* κατηγορία. Και οι τρεις κατηγορίες μαζί δημιουργούν το λεγόμενο «*touchpoints wheel*».

Σχήμα 1. Κατηγορίες σημείων επαφής (Touchpoints Wheel)

Τα *προ-αγοραστικά σημεία επαφής* περιλαμβάνουν εκείνα τα σημεία τα οποία επηρεάζουν τις αγοραστικές αποφάσεις των πελατών και τις μελλοντικές πράξεις τους. Περιλαμβάνουν τις διαφημίσεις, την ιστοσελίδα της επιχείρησης, το word of mouth κ.τ.λ. Είναι σημαντικά, καθώς διαμορφώνουν τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των πελατών, οι οποίες στη συνέχεια θα αξιολογηθούν στο στάδιο της αγοράς. Επιπλέον, οι παλιές εμπειρίες του πελάτη με την επιχείρηση είναι μία πολύ σημαντική πλευρά στη διαδικασία λήψης απόφασης, η οποία τοποθετείται στο προ-αγοραστικό στάδιο.

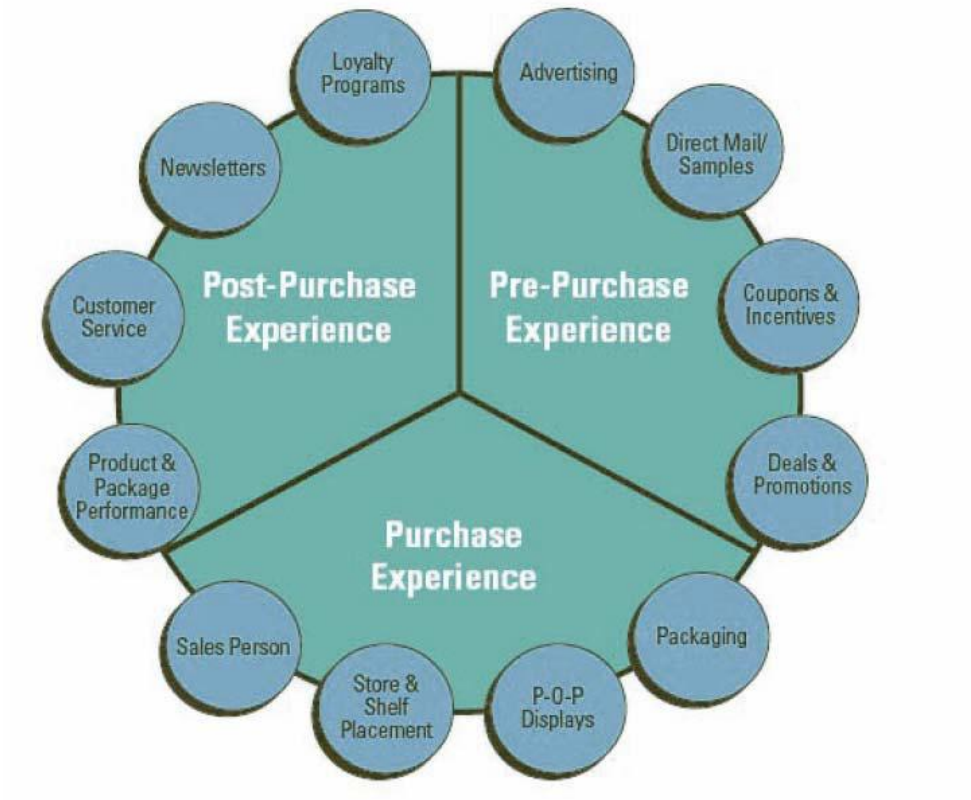
Τα *αγοραστικά σημεία επαφής* ξεκινούν τη στιγμή που ο πελάτης αποφασίζει να αγοράσει και να συναναστραφεί με την επιχείρηση. Χαρακτηριστικά σημεία είναι οι συναναστροφές μεταξύ πελατών και υπαλλήλων, το φυσικό κατάστημα κ.τ.λ. Δεδομένου ότι τα αγοραστικά σημεία επαφής είναι στην καρδιά της πελατειακής εμπειρίας, αξίζει να αναλυθούν οι διαστάσεις τους. Οι Price et al. (1995) παραθέτουν τρεις διαστάσεις στα σημεία εξυπηρέτησης των πελατών: τη διάρκεια, το συναισθηματικό περιεχόμενο και τη χωρική εγγύτητα. Αναφερόμενοι στην **διάρκεια** διακρίνουμε δύο τύπους: τη *σύντομη διάρκεια*, η οποία διαρκεί λίγα λεπτά, πρόκειται για συγκεκριμένη συναλλαγή την οποία οι υπάλληλοι εκτελούν με συγκεκριμένο τρόπο (εξυπηρέτηση στην τράπεζα) και την *εκτεταμένη διάρκεια*, η οποία επιτρέπει στους πελάτες, αλλά και στους υπαλλήλους να εμφανίζουν συναισθήματα και να δημιουργούν διαπροσωπικές σχέσεις. Το **συναισθηματικό περιεχόμενο** περιγράφει την εμφάνιση συναισθημάτων (ευχαρίστηση, θυμός), τα οποία εξαρτώνται άμεσα από τις άλλες διαστάσεις (τη διάρκεια και τη χωρική εγγύτητα). Πιο συγκεκριμένα, εκτεταμένης και σύντομης διάρκειας σημεία επαφής είναι πιθανόν να δημιουργήσουν, αντίστοιχα, υψηλής και χαμηλής έντασης συναισθήματα. Η **χωρική εγγύτητα** αναφέρεται στην φυσική απόσταση μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης. Για παράδειγμα, σε μία διαδικτυακή αγορά οι πελάτες παραμένουν απομακρυσμένοι από τη φυσική παρουσία της επιχείρησης (καταστήματα, υπαλλήλους).

Τα *μετά-αγοραστικά σημεία επαφής* περιλαμβάνουν την εξυπηρέτηση των πελατών, τις έρευνες πελατειακής ικανοποίησης, τη συντήρηση προϊόντων και υπηρεσιών κ.ά. Στο στάδιο αυτό οι πελάτες συνδυάζουν όλες τις αξιολογήσεις τους και δημιουργούν μία αντίληψη για την παρεχόμενη εξυπηρέτηση. Η πελατειακή εμπειρία, από τη χρήση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, είναι μία συνεχόμενη διαδικασία η οποία πρέπει να παρακολουθείται τακτικά. Όπως αναφέρουν οι Chase & Dasu (2001), οι πελάτες δεν μπορούν να συγκρατήσουν όλες τις στιγμές κατά την εξυπηρέτησή τους, αλλά έχουν την τάση να θυμούνται έντονες στιγμές από την αρχή μέχρι το τέλος της επαφής τους με την εταιρία. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα μετά-αγοραστικά σημεία επαφής, αφήνοντας θετικά συναισθήματα στους πελάτες τους, ώστε να οδηγηθούν σε μία μελλοντική επανάληψη της αγοράς.

Η βαθύτερη κατανόηση και η εφαρμογή της προσέγγισης του Touchpoint Wheel μπορεί να αποδώσει σημαντικά οφέλη κατά την ανάλυση της πελατειακής εμπειρίας, απαιτεί ωστόσο την συμπληρωματική ανάλυση της *συμπεριφοράς των πελατών*. Η ανάλυση αυτή παρουσιάζεται στην επομένη παράγραφο.

Στο σχήμα παρακάτω δίνονται οι πρακτικές που ακολουθούνται σε κάθε κατηγορία σημείων επαφής. Αναλυτικότερα, τα προ-αγοραστικά περιλαμβάνουν πρακτικές διαφήμισης, άμεσων μηνυμάτων, κουπονιών και άλλων μέσων προώθησης προϊόντων. Στα αγοραστικά έχουμε τη συσκευασία, την διαμόρφωση του χώρου του καταστήματος αλλά και πολύ σημαντικός είναι ο ρόλος του προσωπικού που έρχεται σε επαφή ο πελάτης (πωλήσεις). Στα μετά-αγοραστικά εντοπίζονται πρακτικές που έχουν να κάνουν με έρευνες ικανοποίησης και πίστης των πελατών, συνεχή επαφή με πελάτες μέσω διαρκών ενημερώσεων (newsletter).

Σχήμα 2. Αναλυτικά σημεία επαφής που επηρεάζουν τους πελάτες ανά κατηγορία



2.5. Η Καταναλωτική Συμπεριφορά

Ο άνθρωπος αποτελεί το επίκεντρο της οικονομικής δραστηριότητας και παρ' όλο που η επιστημονική έρευνα έχει κάνει αρκετά βήματα προόδου, πολλά από τα αίτια της ανθρώπινης συμπεριφοράς δεν μπορούν να εξηγηθούν. Αρκετά σημεία είναι γνωστά, ιδιαίτερα αυτά που μελετούν τον άνθρωπο ως καταναλωτή, τα υπόλοιπα είναι τελείως άγνωστα ή είναι γνωστά με μεγάλη αβεβαιότητα.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα εξαιρετικά περίπλοκο φαινόμενο, που πάντοτε προσέλκυε το ενδιαφέρον των μελετητών. Ο Αριστοτέλης εντόπισε τρία βασικά κίνητρα που διαμορφώνουν την συμπεριφορά: το *λόγο* (ορθολογική σκέψη), το *πάθος* (ορμές, ένστικτα) και το *ήθος* (κοινωνική αποδοχή στο σωστό και το λάθος). Τα ίδια κίνητρα οδηγούν και τη συμπεριφορά του ανθρώπου ως καταναλωτικό ων. Όσον αφορά την πλευρά της καταναλωτικής συμπεριφοράς, λοιπόν, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελέτη δυο βασικών εννοιών: της πελατειακής αντίληψης και της ικανοποίησης των πελατών, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω.

2.5.Α. Διαμόρφωση Πελατειακής Αντίληψης

Πελατειακή αντίληψη ορίζεται ο τρόπος κατά τον οποίο οι καταναλωτές αισθάνονται και ερμηνεύουν τον κόσμο γύρω τους. Κατά την εξυπηρέτησή τους από μία επιχείρηση, εκτίθενται σε πολλά ερεθίσματα τα οποία προέρχονται από το φυσικό περιβάλλον, από τις συναλλαγές με τους υπαλλήλους και από την απόδοση της συνολικής εξυπηρέτησης της επιχείρησης (Haeckel et al., 2003). Με την βοήθεια των αισθήσεων, οι πελάτες ερμηνεύουν τα ερεθίσματα που δημιουργούν τις συγκεκριμένες εμπειρίες.

Οι πελάτες, ωστόσο, δίνουν προσοχή σε λίγα από τα ερεθίσματα που δέχονται. Η διαδικασία αξιολόγησης των ερεθισμάτων λαμβάνει χώρα τόσο σε συνειδητό όσο και σε υποσυνείδητο επίπεδο και επηρεάζεται από δύο σημεία. Πρώτον, οι πελάτες δίνουν προσοχή στα ερεθίσματα εκείνα που σχετίζονται με την ικανοποίηση της τρέχουσας ανάγκης τους. Και δεύτερον, τα ερεθίσματα που εκπλήσσουν, ή γενικότερα ξεπερνούν τις προσδοκίες των καταναλωτών, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να επιλεγούν (Arnould et al., 2005).

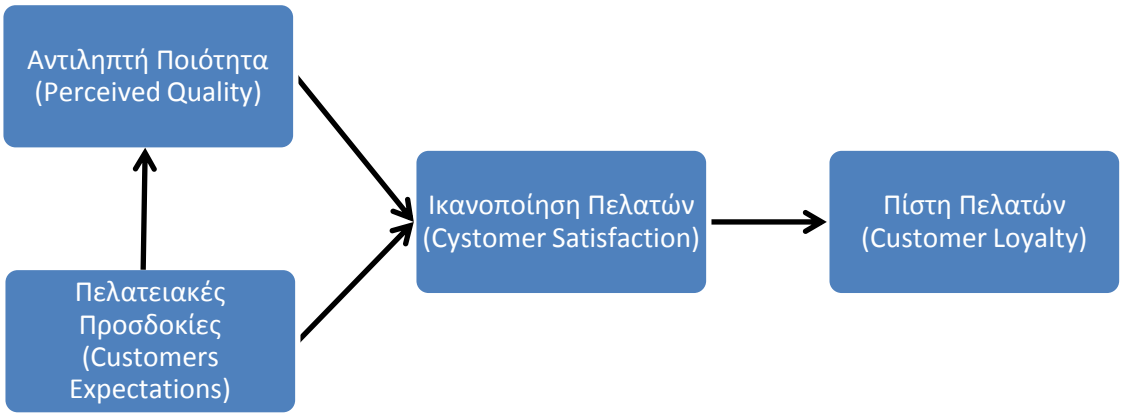
Επιπλέον, οι πελάτες βασιζόμενοι στη γνώση από προηγούμενες εμπειρίες αξιολογούν τα νέα ερεθίσματα που συλλέγονται από τα αγοραστικά και μετά-αγοραστικά σημεία επαφής. Έτσι, η εμπειρία επηρεάζει το σχηματισμό της ολικής αντίληψης για την επιχείρηση, η οποία οδηγεί στην έξαψη των συναισθημάτων, τον επηρεασμό των πεποιθήσεων και των αισθήσεων και τα οποία τελικά διαμορφώνουν την πελατειακή συμπεριφορά (Bitner, 1992). Σημαντικό ρόλο έχουν, επίσης και οι επαφές με άλλους πελάτες (Pullman & Gross, 2004).

2.5.Β. Ικανοποίηση Πελατών

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο με τον αδυσώπητο ανταγωνισμό, η κατανόηση της ικανοποίησης των πελατών έλκει ολοένα και περισσότερο το ενδιαφέρον των εταιριών. Σε αρκετές εμπειρικές μελέτες η ικανοποίηση των πελατών παρουσιάζεται ως σημαντικό στοιχείο πελατειακής πίστης και οικονομικής κερδοφορίας (Johnson & Fornell, 1991- Martensen et al., 2000). Εξέχουσα θέση στη διαμόρφωση της ικανοποίησης κατέχουν οι πελατειακές προσδοκίες, στις οποίες βασίζονται οι πελάτες καθώς αυτές λειτουργούν ως σημείο αναφοράς στην αξιολόγησή τους.

Η έννοια των *προσδοκιών* είναι δύσκολη στην κατανόησή της. Ωστόσο, η σχηματική απεικόνιση που προτείνεται από τους Johnson & Fornell (1991, σχήμα 3) κάνει αντιληπτή τη σπουδαιότητά της στη διαμόρφωση της ικανοποίησης των πελατών.

Σχήμα 3. Customer Satisfaction Model (Πηγή: Johnson & Fornell, 1991).



Το μοντέλο προτείνει τις προσδοκίες και την αντιληπτή ποιότητα ως βασικά στοιχεία για την ικανοποίηση των πελατών, ωστόσο η επιρροή της καθεμίας μεταβλητής διαφέρει αναλόγως την περίσταση. Για παράδειγμα, στη περίπτωση ενός νέου προϊόντος, όπου ο καταναλωτής δεν έχει προηγούμενη εμπειρία και,

επομένως, δεν έχει διαθέσιμες πληροφορίες για την ποιότητα, η βάση για τη διαμόρφωση οποιασδήποτε προσδοκίας είναι ασαφής και έμμεση. Έτσι, οι πελάτες πιθανόν να χρησιμοποιήσουν την εκπλήρωση των βασικών τους αναγκών και την πραγματική εμπειρία από την επαφή τους με τα προϊόντα για την αξιολόγηση της ικανοποίησης.

Από την άλλη, οι προσδοκίες μπορεί να κυριαρχήσουν στην αξιολόγηση της ικανοποίησης, σε περιπτώσεις που ο πελάτης έχει προηγούμενη εμπειρία και διαθέσιμες πληροφορίες για την απόδοση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Η βασική υπόθεση είναι ότι η προηγούμενη εμπειρία του πελάτη βοηθά στη διαμόρφωση των μελλοντικών προσδοκιών.

Στις περιπτώσεις, λοιπόν, που οι προσδοκίες δεν κατέχουν καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση των πελατών, λαμβάνεται υπόψη η *αντιληπτή ποιότητα* ως πιο άμεση μεταβλητή ικανοποίησης.

Στο μεταξύ, πρέπει να σημειωθεί ότι η ικανοποίηση των πελατών διαφέρει αναλόγως την προσωπικότητα αυτών και του κλάδου των προϊόντων. Συνεπώς, η ικανοποίηση τους είναι φύσει υποκειμενική, το οποίο σημαίνει ότι η εμπειρία από ένα προϊόν μπορεί να μην ικανοποιεί έναν πελάτη και την ίδια στιγμή να ικανοποιεί κάποιον άλλον.

Η υποκειμενικότητα της ικανοποίησης εξηγείται από το τρόπο που αξιολογεί και συμπεριφέρεται ο πελάτης. Πιο συγκεκριμένα, η συμπεριφορά του καθορίζεται βάσει πολιτιστικών, κοινωνικών, δημογραφικών και ψυχολογικών παραγόντων, που έχουν διαμορφώσει την προσωπικότητά του, ανάλογα με τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους προσωπικούς του στόχους και σύμφωνα με τις οικονομικές δυνατότητές του. Οι παραπάνω παράγοντες διαμορφώνουν μια υποκειμενικά διαφοροποιημένη ιδεατή εμπειρία, η οποία προσδιορίζει το πλαίσιο αξιολόγησης.

2.6. Διαφορές CRM - CEM

Η ανάλυση και η κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών μπορεί να αποδώσει σημαντικά αποτελέσματα για τη διαμόρφωση και το προσδιορισμό των απαιτούμενων χαρακτηριστικών μιας εμπειρίας. Όμως, αυτό από μόνο του δεν είναι αρκετό. Απαιτείται μια συστημική προσέγγιση των επιχειρήσεων με πελατοκεντρικό προσανατολισμό. Τέτοια συστήματα είναι τα Customer Relationship Management (CRM) και τα Customer Experience Management (CEM). Οι διαφορές που εντοπίζονται στα δυο αυτά συστήματα πελατειακής διαχείρισης παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Οι επιχειρήσεις έχουν ήδη ξοδέψει αρκετούς πόρους στα συστήματα CRM χωρίς να πάρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και αυτό κυρίως λόγω «της ελλιπούς εναρμόνισης με τις ανάγκες των πελατών τους και του φόβου αρνητικών αποτελεσμάτων από την ανάλυση των δεδομένων» (Meyer & Schwager, 2007).

Έχοντας υπόψη αυτήν την ανασφάλεια, οι επιχειρήσεις έχουν αγνοήσει την σημαντικότητα και των συστημάτων CEM με αποτέλεσμα να μην είναι τόσο διαδεδομένα και να επιδέχονται αρκετές κριτικές ως προς την αποδοτικότητά τους. Επικεντρώνοντας ωστόσο στη βαθύτερη θεώρηση των συστημάτων αυτών εντοπίζονται άμεσα τα πλεονεκτήματά τους.

Παρόλο που τα CRM και CEM έχουν συγγενές υπόβαθρο και στενές σχέσεις, δεν είναι ακριβώς τα ίδια. Η αλληλεπίδραση μεταξύ τους έχει προσδιοριστεί από τον Kiska (2002) υπογραμμίζοντας ότι «*το CEM αποτελεί κρίσιμη προσθήκη του CRM*». Από τη φράση αυτή προκύπτει ότι το CEM είναι μέρος του CRM που όμως συμπληρώνει ένα σημαντικό κενό στη θεώρησή του προσθέτοντας την έννοια του επώνυμου προϊόντος (Brand) και την διαφοροποίηση που δημιουργεί η υιοθέτηση του.

Η πρώτη διαφορά στα δυο συστήματα εντοπίζεται στο ότι «*το CRM αποτυπώνει πληροφορίες για το πελάτη ενώ το CEM αποτυπώνει οτιδήποτε αντιλαμβάνεται ο πελάτης για την επιχείρηση*» (Meyer & Schwager, 2007). Κινούμενος στο ίδιο μήκος κύματος ο Gurney (2002) περιγράφει με όμοιο τρόπο την διαφορά αυτή τονίζοντας ότι «*το CRM υπόσχεται ότι κάθε φορά που η εταιρεία έρχεται σε επαφή με το πελάτη, η εταιρεία κάτι μαθαίνει από αυτόν, ενώ στο CEM κάθε φορά που η εταιρεία συναναστρέφεται με το πελάτη, κάτι μαθαίνει ο πελάτης για την εταιρεία*». Εν ολίγοις, παρατηρούμε ότι στο CRM αυτός που μαθαίνει είναι η εταιρεία και οι πληροφορίες αφορούν το πελάτη, ενώ στο CEM αυτός που μαθαίνει είναι ο πελάτης και οι πληροφορίες αφορούν την επιχείρηση.

Η επόμενη διαφορά αναφέρεται σε αυτό που προσπαθεί να εξηγήσει το κάθε σύστημα. Δηλαδή, από τη μια «*το CRM διαπραγματεύεται τη **συμπεριφορά** (behavior) του πελάτη και εξηγεί **τι** έκανε, ενώ από την άλλη το CEM διαπραγματεύεται τη **στάση** (attitude) του πελάτη εξηγώντας **γιατί** το έκανε*» (Chisholm, 2006).

Στη συνέχεια, εντοπίζονται διαφορές που αφορούν στην κεντρική ιδέα που εστιάζεται το κάθε σύστημα. Σύμφωνα με τον Thompson (2006): «*το CRM επιδιώκει την μεγιστοποίηση των εσόδων και της αξίας της επιχείρησης ενώ το CEM διαχειρίζεται την αξία έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης*». Με αλλά λόγια το CRM εστιάζει στη διαχείριση της επιχείρησης ενώ το CEM στις ίδιες τις ανάγκες των πελατών (Young, 2006).

Ένα άλλο σημείο διαφοροποίησης μεταξύ τους είναι η χρονική περίοδος που εξετάζει το κάθε σύστημα. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Chisholm (2006) το CRM κινείται μεταξύ *παρελθόντος και παρόντος* σε αντίθεση με το CEM που κινείται μεταξύ *παρόντος και μέλλοντος*. Η τοποθέτηση του Kiska (2002) συμπορεύεται με τη προηγούμενη: «*παρόλο που οι πληροφορίες που συλλέγονται από το CRM είναι πολύτιμες, καταγράφουν μόνο το ιστορικό των συναλλαγών των πελατών. Έτσι, για την εδραίωση και διατήρηση διαρκών πελατειακών σχέσεων η υιοθέτηση της πιο ολοκληρωμένης μεθοδολογίας του CEM κρίνεται επιτακτική*», δεδομένου ότι αυτή ασχολείται με την δημιουργία εμπειριών στο παρόν (Verhoef et al, 2009).

Επίσης, διαφορές εντοπίζονται στο τρόπο συλλογής των δεδομένων. Την παρατήρηση επισημαίνει ο Gurney (2002) σημειώνοντας: «*το CRM χρησιμοποιεί τη δημιουργία προφίλ, τμηματοποιήσεων και προβλέψεων για τη συλλογή και διαχείριση των πελατειακών δεδομένων, ενώ το CEM συλλέγει τις πληροφορίες για τη δυναμική των επαφών μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών παρατηρώντας το περιβάλλον τους*». Πέρα από τη διαφοροποίηση στη μέθοδο συλλογής των δεδομένων διαφέρουν και στο τρόπο που διαχειρίζονται τα ιδία τα δεδομένα. Στο CRM οι συλλεγόμενες πληροφορίες αξιοποιούνται από τις ομάδες που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες (πώλησης, marketing, service), ενώ στο CEM χρησιμοποιούνται από ολόκληρες τις επιχειρήσεις και κυρίως τα ανωτέρα κλιμάκια. Δηλαδή, το CRM

εφαρμόζεται μετά τη συλλογή των δεδομένων σε αντίθεση με το CEM που λειτουργεί στα σημεία επαφής (touchpoints) με το πελάτη.

Τέλος, οι Meyer & Schwager (2007) παραθέτουν δυο ακόμα διαφορές οι οποίες αφορούν στη παρακολούθηση των δυο αυτών προγραμμάτων και στο κέρδος που τελικά αποδίδουν. Αναφέρουν: «*το CRM παρακολουθείται μέσω δεδομένων από τα σημεία πώλησης (point-of-sales), ερευνών αγοράς, αυτοματοποιημένους εντοπισμούς πωλήσεων (automated tracking of sales), ενώ στο CEM χρησιμοποιούνται εστιασμένες μελέτες και έρευνες παρατήρησης (observational studies) καθώς και αναλύσεις της φωνής-των-πελατών (voice of customer). Αναφορικά με το κέρδος, το CRM χρησιμοποιεί, κυρίαρχα, τις ευκαιρίες cross selling*[1]*, ενώ το CEM βοηθά την επιχείρηση να προσφέρει περισσότερα κατά την άμβλυνση του κενού μεταξύ των προσδοκιών και των εμπειριών των πελατών*», δημιουργώντας ταυτόχρονα πιστούς πελάτες ή ακόμα καλύτερα προασπιστές (advocates) των προϊόντων της (Meyer & Schwager, 2007).

Κλείνοντας, λοιπόν, το πρώτο κεφάλαιο έχουν παρουσιαστεί οι κύριοι ορισμοί για την κατανόηση της μεθοδολογίας της Διαχείρισης των Πελατειακών Εμπειριών (Customer Experience Management - CEM). Επιπλέον, έχοντας παρουσιάσει τη σημαντικότητά της, μέσω των συγκρίσεων με τα συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management – CRM), δίνεται στη συνέχεια η αναλυτική επισκόπηση του μεθοδολογικού πλαισίου των CEM.

[1] Οι *Ευκαιρίες Cross Selling* αναφέρονται στη στρατηγική προώθησης νέων προϊόντων σε υφιστάμενους πελάτες βάσει των παλαιοτέρων αγορών τους. (http://www.investorwords.com)

3. ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ (CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT - CEM)

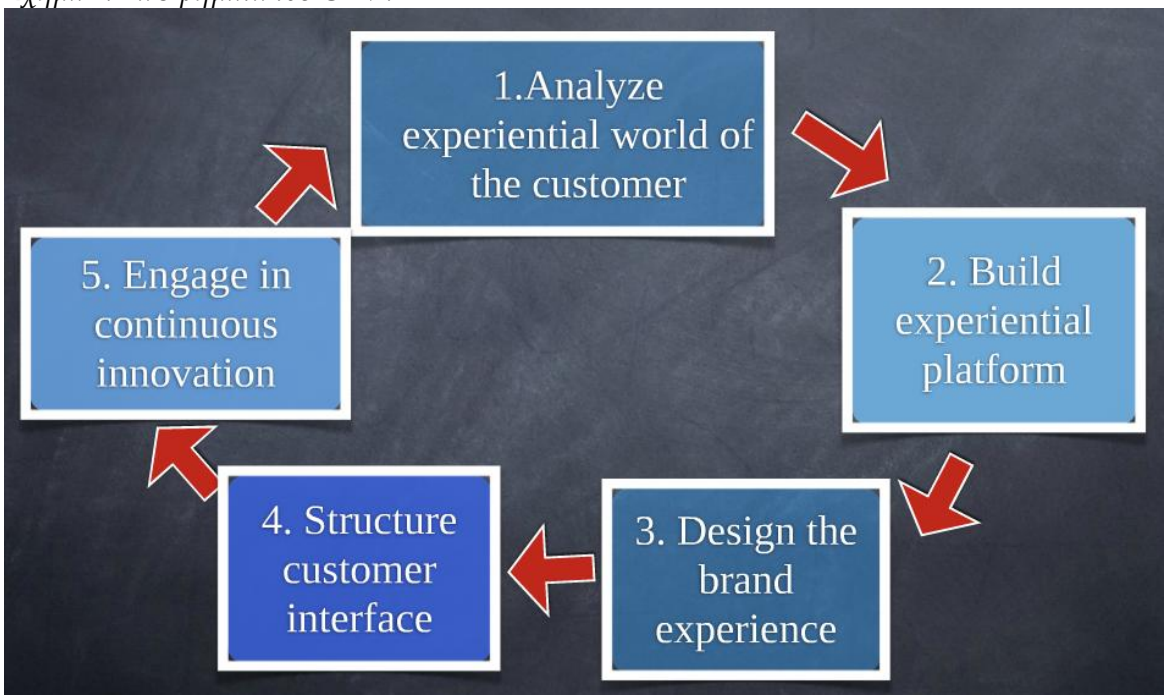
Ο ορισμός της Διαχείρισης Πελατειακής Εμπειρίας (Customer Experience Management), περιγράφει μια συστημική προσέγγιση η οποία έχει στόχο την δημιουργία αξιομνημόνευτης εμπειρίας στους πελάτες μιας επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή λαμβάνει χώρα σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, η οποία για το σκοπό αυτό έχει υιοθετήσει μια ολιστική νοοτροπία για την αντιμετώπιση των πελατών της, πλήρως προσανατολισμένη προς τις ανάγκες τους. Φυσικά, η ανώτερη διοίκηση εμφυσά αυτή τη νοοτροπία, δρα σύμφωνα με αυτή και τη διαχέει σε όλη την επιχείρηση μέχρι και το τελευταίο τμήμα στο οργανόγραμμά της.

Στη βιβλιογραφία η συστηματοποίηση της προσέγγισης αυτής προτείνει τη χρήση του *Πλαισίου CEM*, με σκοπό την ανάλυση και τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων προς τους πελάτες τους. Το πλαίσιο αυτό διακρίνεται σε πέντε βήματα:

1. Ανάλυση Εμπειρικού Κόσμου του Πελάτη (Customer Experiential World)
2. Δόμηση της Εμπειρικής Πλατφόρμας (Experiential Platform)
3. Σχεδιασμός της Εμπειρίας Επώνυμου Προϊόντος (Brand Experience)
4. Κατασκευή του Πελατειακού Περιβάλλοντος Διασύνδεσης (Customer Interface)
5. Προσήλωση στη Διαρκή Καινοτομία (Continuous Innovation)

Η χρήση του παραπάνω πλαισίου κρίνεται επιτακτική για την ανάπτυξη και την κερδοφορία των σύγχρονων επιχειρήσεων. Οι βασική ιδέα πίσω από το πλαίσιο αυτό συνοψίζεται: στην ανάλυση των πελατών, στη ανάπτυξη μιας στρατηγικής εστιασμένης στην εμπειρία τους και στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για αυτούς. Στη συνέχεια, λοιπόν, αναλύονται τα βήματα προς την υλοποίηση του CEM.

Σχήμα 4. Τα 5 βήματα του CEM.



3.1. Ανάλυση Εμπειρικού Κόσμου του Πελάτη (Customer Experiential World)

Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τις ανάγκες των πελατών τους χωρίς να υιοθετούν έναν πελατοκεντρικό προσανατολισμό. Αφιερώνουν, έτσι, σημαντικούς πόρους στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογιών με πολύ μικρή συμμετοχή των πελατών στη διαδικασία αυτή. Η εσφαλμένη αυτή πρακτική ανατρέπεται ώστε να αναβαθμιστεί η εμπειρία των πελατών από την κατανάλωση του παρεχόμενου προϊόντος, παρέχοντας παράλληλα ανάδραση σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Για να συμβεί, όμως, αυτό θα πρέπει οι επιχειρήσεις να αντιληφθούν το κόσμο με τα «μάτια» του πελάτη. Απαιτείται κατανόηση των αναγκών των πελατών ώστε να αναπτυχθεί η πλατφόρμα δημιουργίας εμπειριών και συγχρόνως οι κατάλληλες υποδομές για την επιτυχή εφαρμογή της.

Η εκ βαθέων κατανόηση του πελάτη καθιστά την επιχείρηση ικανή να τοποθετεί στην αγορά προϊόντα με τα καταλληλότερα χαρακτηριστικά. Ο προσδιορισμός αυτών των χαρακτηριστικών περνά από τα ακόλουθα στάδια:

3.1.Α. <u>Προσδιορισμός Της Ομάδας Στόχου</u>

Διαφορετικές πελατειακές ομάδες (εταιρικοί πελάτες - τελικοί καταναλωτές) απαιτούν διαφορετικές εμπειρίες. Το είδος της εμπειρίας που επιθυμεί ο πελάτης καταδεικνύει αν ο *Αγοραστής* ενός προϊόντος είναι και ο *Τελικός Χρήστης* του, καθώς και πόσο συχνά το χρησιμοποιεί ή πόσο πιστός είναι σε ένα συγκεκριμένο *Επώνυμο προϊόν* (*Brand*). Γενικά, σε κάθε επιχείρηση μπορούμε να διακρίνουμε δυο τύπους πελατών: τους πελάτες που χρησιμοποιούν το προϊόν σαν μέρος της ζωής τους και τους εταιρικούς πελάτες συμπεριλαμβανομένων προμηθευτών, χονδρέμπορων και λιανέμπορων. Στη δεύτερη ομάδα περιλαμβάνονται, επίσης, οι πελάτες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία της επιχείρησης έστω και αν δεν είναι στις ομάδες στόχους (επενδυτές, ΜΜΕ, κρατικές υπηρεσίες κ.α.).

Για το κανάλι διανομής και οι δυο ομάδες πελατών, θεωρούνται ίδιοι στόχοι. Ωστόσο, από τη σκοπιά της δημιουργίας εμπειρίας, οι τελικοί καταναλωτές και εταιρικοί πελάτες αποτελούν θεμελιωδώς διαφορετικές οντότητες καθώς αναμένουν πολύ διαφορετικές εμπειρίες και αυτό γιατί οι στόχοι τους δεν είναι οι ίδιοι: οι απλοί πελάτες συχνά ενεργούν για να καλύψουν προσωπικές ανάγκες, ενώ οι εταιρικοί πελάτες ενεργούν εκ μέρους μιας εταιρίας για να πετύχουν έναν επιχειρηματικό στόχο.

Γενικά, ο τελικός καταναλωτής επηρεάζεται, συνειδητά ή υποσυνείδητα, από το σχεδιασμό του προϊόντος, από τις διαφημιστικές καμπάνιες, από την εμπορική επωνυμία (branding), κ.α. Ο καταναλωτής αυτού του τύπου πηγαίνει στο κατάστημα, συγκρίνει τα προϊόντα, τα δοκιμάζει και στο τέλος μπορεί να προβεί στην αγορά η απλά να κοιτάζει τις βιτρίνες για διασκέδαση. Επιπλέον, χρησιμοποιεί τη λογική για μια αγορά αλλά συχνά συνεπαίρνεται από συναισθήματα, διαισθήσεις και υποκίνηση. Οι εταιρικοί πελάτες, από την άλλη, συμπεριφέρονται κάπως διαφορετικά. Για αυτούς, η αγορά ενός προϊόντος είναι μέρος της δουλειά τους. Επίσης, είναι πιθανό να μη χρησιμοποιήσουν ποτέ το προϊόν και συνήθως αυτό που μετράει για αυτούς είναι από τη χρήση του προϊόντος να παράξουν προστιθέμενη αξία για την εταιρεία τους.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν να εξυπηρετήσουν και τους δυο τύπους πελατών. Για παράδειγμα, ο κατασκευαστής ενός προϊόντος έχει να αντιμετωπίσει και τον μεταπωλητή αλλά και τον τελικό καταναλωτή και ως εκ τούτου θα πρέπει να αντιληφθεί και τους δυο κόσμους. Αν ο κατασκευαστής αποτύχει να αντιληφθεί τον έμπορο λιανικής και δεν μπορέσει να τον παρακινήσει να πουλήσει το προϊόν, οι πωλήσεις θα πέσουν. Από την άλλη, αν το προϊόν δεν προσελκύει τον καταναλωτή από την αρχή επειδή αποτυγχάνει να δώσει την κατάλληλη εμπειρία σε αυτόν, ό,τι μέσο παρακίνησης και να χρησιμοποιηθεί θα αποτύχει.

Υπάρχουν και άλλοι τρόποι διαχωρισμού των πελατών. Στη διαδικασία λήψης απόφασης για την αγορά ενός προϊόντος αναμιγνύονται μια σειρά πελατών. Οι μαρκετίστες έχουν προσάψει συγκεκριμένους ρόλους στα μέρη αυτής της σειράς: επηρρεαστές (influencers), ιθύνοντες (decision makers), συλλέκτες πληροφοριών (information collectors), αγοραστές (buyers), χρήστες (users). Φυσικά, οι δυο τελευταίες κατηγορίες έλκουν την περισσότερη προσοχή ωστόσο και οι υπόλοιποι είναι ήσσονος σημασίας.

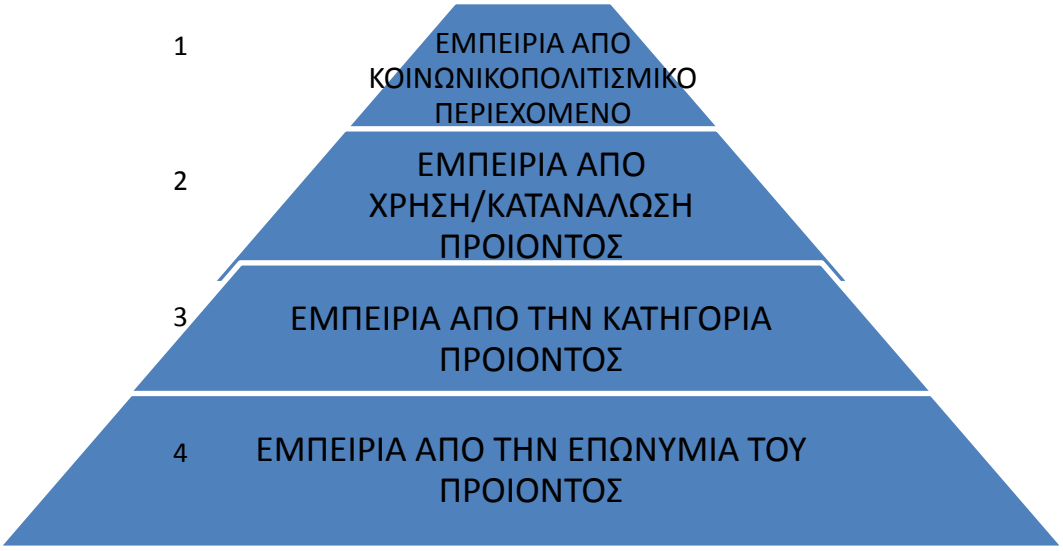
Επίσης, διάκριση μπορεί να γίνει βάσει των θεωρήσεων της *Χρησιμότητας* του προϊόντος για τον καταναλωτή και της *Πίστης* του στο Brand. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμες επειδή μπορούν να καθορίσουν την ένταση και την ποικιλία των δημιουργούμενων εμπειριών. Οι εμπειρίες μπορεί να διαφέρουν ή να προκαλούνται από διαφορετικούς παράγοντες αναλόγως με το αν ο πελάτης χρησιμοποιεί το προϊόν για πρώτη φορά ή επανειλημμένα. Για παράδειγμα, την πρώτη φορά που κάποιος ανεβαίνει σε μια μηχανή, το σημαντικότερο αίσθημα που του αναπτύσσεται είναι η ασφάλεια, ενώ κάποιος που οδηγεί χρόνια, ενδιαφέρεται περισσότερο για τη ταχύτητα και την απόδοση. Η *Πίστη* (*Loyalty*) είναι η έτερη μεταβλητή διαχωρισμού. Η κατανάλωση ενός συγκεκριμένου προϊόντος μιας μόνο εταιρίας, πιθανώς να διαφοροποιεί την εμπειρία, από την δοκιμή διάφορων brands. Ο πελάτης που δοκιμάζει διάφορες εταιρίες, κάνοντας συγκρίσεις, καταλήγει να εστιάζει μόνο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και την τιμή ενός προϊόντος. Η απόσπαση της προσοχής του απαιτεί προσήλωση στην εμπειρία και μάλιστα εκείνης που μοιάζει με αυτή των ανταγωνιστών. Από την άλλη μεριά, ο πιστός πελάτης γνωρίζει με λεπτομέρεια την παρεχόμενη εμπειρία από ένα προϊόν, καθώς την έχει αποκτήσει σε προηγούμενες επαφές του με αυτό, και είναι ικανοποιημένος από αυτήν. Για αυτόν τον πελάτη είναι σημαντικό να μην αλλάζει το προϊόν και να απολαμβάνει μια σταθερή εμπειρία.

Δεδομένου ότι οι εμπειρίες εξαρτώνται από τη συχνότητα της χρήσης και την πίστη, οι επιχειρήσεις οφείλουν να κάνουν μια εμπειρική ανάλυση, είτε σχεδιάζοντας μια εμπειρία που να συμπεριλαμβάνει όλα τα ειδή των καταναλωτών είτε να εστιάζει σε μια και μόνο συγκεκριμένη ομάδα βάσει του δείγματος της ανάλυσης.

3.1.Β. Διάκριση Του Κόσμου Εμπειριών των Πελατών

Συχνά, οι επιχειρήσεις εστιάζουν πολύ επιφανειακά στο προϊόν αναδεικνύοντας στις διαφημίσεις τους και στην επικοινωνία τους με τους πελάτες μόνο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τα οφέλη των προϊόντων τους. Κρίνεται, λοιπόν, χρήσιμο να διευρυνθεί η προσέγγισή τους χρησιμοποιώντας την ιδέα του *Διανύσματος Της Κοινωνικοπολιτισμικής Κατανάλωσης (Sociocultural Consumption Vector)* (Schmitt, 2003). Σκεπτόμενοι το προϊόν, βάσει της ιδέας αυτής, έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη περιγραφή και κατανόηση της καταναλωτικής κατάστασης του πελάτη και των τάσεων στο κοινωνικοπολιτισμικό του περιβάλλον. Πιο αναλυτικά, η ιδέα της κοινωνικοπολιτισμικής κατανάλωσης διαχωρίζει τον κόσμο του πελάτη σε τέσσερα επίπεδα, ξεκινώντας με ένα ευρύ και γενικό εξωτερικό επίπεδο και συνεχίζοντας σε πιο ειδικά μέχρι την *εμπειρία από την επωνυμία* (brand experience):

Σχήμα 5. Επίπεδα διάκρισης πελατειακών εμπειριών.



(1) Η εμπειρία σχετιζόμενη με το κοινωνικοπολιτισμικό περιεχόμενο του πελάτη
(2) Η εμπειρία από τη χρήση ή κατανάλωση της επωνυμίας
(3) Η εμπειρία από την κατηγορία προϊόντος
(4) Η εμπειρία από την επωνυμία

Ας πάρουμε το παράδειγμα κάποιων επώνυμων (Brand) ξυριστικών προϊόντων, ξεκινώντας με την εμπειρία από την επωνυμία και κινούμενοι ανοδικά στα πιο γενικευμένα επίπεδα. Η εμπειρία από την επωνυμία αφορά το πως φαίνονται τα ξυραφάκια και πως νιώθει ο καταναλωτής όταν τα κρατά στα χέρια του. Αυτή η εμπειρία δημιουργείται εν μέρει και από την κατηγορία του προϊόντος (π.χ. ξυραφάκια με τρεις λεπίδες αντί για δυο, με τεχνολογικά προηγμένο ξύρισμα). Στο επόμενο επίπεδο, η επωνυμία και η κατηγορία του προϊόντος επηρεάζουν τη κατάσταση κατανάλωσης δηλαδή τη περιποίηση και το ξύρισμα το πρωί. Τελικά, έχουμε το κοινωνικοπολιτισμικό επίπεδο που περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που κάνουν οι άντρες ή οι γυναίκες καθώς ετοιμάζονται για τη δουλεία τους για παράδειγμα ώστε να φαίνονται επίσημοι

(professional), ευπρεπείς κλπ. Με το παραπάνω παράδειγμα υπογραμμίζεται πως κινούμενοι από το πιο ειδικό στο πιο γενικό επίπεδο, αντιλαμβανόμαστε καλύτερα τι σημαίνει το προϊόν για τον καταναλωτή.

Τα ερεθίσματα που δέχονται οι καταναλωτές διαμορφώνουν την εμπειρία τους και στα τέσσερα επίπεδα και προέρχονται από διάφορα μέσα επικοινωνίας. Για παράδειγμα, τα μέσα εκείνα που ενεργοποιούν το κοινωνικοπολιτισμικό επίπεδο περιλαμβάνουν βιβλία, ταινίες, event και περιοδικά. Στο επόμενο επίπεδο υπάρχουν τα περιοδικά life style. Στα δύο τελευταία επίπεδα έχουμε ειδικά περιοδικά (πχ. μόδας, αθλητισμού, μουσικής) ή μέσα επικοινωνίας των Brands όπως πληροφορίες προϊόντος, συσκευασία, διαφημίσεις επώνυμων προϊόντων. Στην αγορά των επιχειρήσεων (B2B), τα μέσα επικοινωνίας διαμορφώνουν εμπειρίες μέσω επαγγελματικών αναφορών στην τηλεόραση, ετήσιων αναφορών σε συνέδρια κ.α.

3.1.Γ. Παρακολούθηση Εμπειρίας σε όλα τα Σημεία Επαφής (touchpoints)

Η διαδικασία λήψης απόφασης για την αγορά ενός προϊόντος επηρεάζει την εμπειρία που αποκτά ο πελάτης. Για το λόγο αυτό κρίνεται επιτακτική η κατανόηση της διαδικασίας αυτής, μέσω της παρακολούθησης της εμπειρίας που δημιουργείται σε όλα τα σημεία επαφής (touchpoints) με τον πελάτη. Η διαδικασία ξεκινά με την αναγνώριση της ανάγκης για το προϊόν, συνεχίζει με την αναζήτηση των πληροφοριών, την επεξεργασία τους (προ-αγοραστικό στάδιο) και την επιλογή, καταλήγοντας στην αγορά του προϊόντος (αγοραστικό στάδιο). Μετά την αγορά, ο καταναλωτής χρησιμοποιεί το προϊόν και τελικά το εγκαταλείπει πριν να αγοράσει το καινούριο της ίδιας επωνυμίας είτε ένα άλλο προϊόν της ίδιας κατηγορίας (μετα-αγοραστικό στάδιο). Σε κάθε στάδιο στη διαδικασία λήψης απόφασης υπάρχει ένα σημείο επαφής με τον πελάτη και σε κάθε σημείο επαφής αξίζει να βρεθεί όχι μόνο ποια πληροφορία αναζητά ο πελάτης (όπως κάνουν οι περισσότεροι αναλυτές του παραδοσιακού μάρκετινγκ) αλλά και τι εμπειρία επιζητούν.

3.1.Δ. Μελέτη των Ανταγωνιστών

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων η δημιουργία συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βάσει μόνο της τιμής των προϊόντων δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Πλέον οι περισσότεροι πελάτες αναζητούν νέες εμπειρίες και αναπόφευκτα στρέφονται σε αυτές που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Δεν θα μπορούσε να συνταχθεί η ανάλυση του εμπειρικού κόσμου των πελατών σε περιβάλλον χωρίς ανταγωνισμό. Οι πελάτες αντιλαμβάνονται τις διαφημιστικές προσφορές σε συνάρτηση με τις εμπειρίες που προσφέρουν οι κύριοι ανταγωνιστές γι' αυτό χρειάζεται η κατανόηση και η ενδελεχή μελέτη τους. Ενδεικτικά, στη βιβλιογραφία αναφέρονται τρεις βασικοί τύποι διάκρισης των ανταγωνιστών:

(1) *άμεσοι ανταγωνιστές* (εταιρίες του ίδιου κλάδου και κατηγορίας προϊόντος)
(2) *νέοι παίκτες*
(3) *παίκτες από διαφορετικό κλάδο.*

Τεχνικές έρευνας

Μέρος της διαδικασίας των τεσσάρων βημάτων, που περιγράφηκε παραπάνω, είναι η σύνταξη μίας προκαταρκτικής έρευνας με την άποψη των πελατών. Η χρήση των κατάλληλων τεχνικών και η συλλογή σωστών δεδομένων, για την κατανόηση του εμπειρικού κόσμου των πελατών, δεν είναι εύκολη υπόθεση. Οι περισσότερες τεχνικές είναι αγκυλωμένες σε παραδοσιακά πρότυπα ανάλυσης του μάρκετινγκ (αξιοπιστία, εγκυρότητα). Έτσι, στερούνται ρεαλισμού, πρωτοτυπίας και βάθους πληροφοριών για την εμπειρία του πελάτη. Συνεπώς, διακρίνονται τρεις περιπτώσεις έρευνας του εμπειρικού κόσμου των πελατών (MacMillan & MacRath, 1997):

(1) *Έρευνα στο φυσικό τους περιβάλλον.* Οι περισσότερες έρευνες γίνονται σε τεχνικά περιβάλλοντα μακριά από τα σημεία που δημιουργείται η εμπειρία του πελάτη από το προϊόν. Σαν αποτέλεσμα, ζητείται από τον πελάτη να φανταστεί ή να ανακαλέσει πληροφορίες, διαδικασίες που υπόκεινται σε πολλές στρεβλώσεις. Επίσης πολλές εμπειρίες εκτείνονται σε βάθος χρόνου. Δεν είναι εντυπώσεις της στιγμής, αλλά συμβαίνουν σε όλη τη διάρκεια μιας αγοράς, της επαφής με το προσωπικό κ.τ.λ. Επομένως, είναι υψίστης σημασίας το περιβάλλον της έρευνας να είναι το φυσικό περιβάλλον των πελατών και όχι κάποιο τεχνητό σκηνικό με «θόρυβο» που θα επηρέαζε τα δεδομένα.

(2) *Χρήση ρεαλιστικών ερεθισμάτων για την αποτύπωση.* Τα περισσότερα ερεθίσματα που παρουσιάζονται στις παραδοσιακές μελέτες είναι ενδεής αναπαραστάσεις των πραγματικών ερεθισμάτων που λαμβάνουν οι πελάτες. Είναι απαραίτητη, λοιπόν, σε αυτή τη διαδικασία η χρήση ρεαλιστικών, τρισδιάστατων και πολυμεσικών προβολών που διεγείρουν όλες τις αισθήσεις για την καταγραφή των πραγματικών επιθυμιών των πελατών.

(3) *Προβολή στο Μέλλον.* Οι σύγχρονες αναλύσεις του εμπειρικού κόσμου των πελατών απαιτούν προσανατολισμό στο μέλλον καλώντας τους πελάτες να φανταστούν τις επιθυμητές εμπειρίες άλλα και ταυτόχρονα να αξιολογήσουν τις τρέχουσες. Έτσι, οι επιχειρήσεις βελτιώνουν τις παρεχόμενες εμπειρίες και σχεδιάζουν τις μελλοντικές, μέσω καινοτομικών διαδικασιών και με την άμεση εμπλοκή των ίδιων των πελατών τους. Ενθαρρύνονται, δηλαδή, οι πελάτες να κάνουν υποθέσεις για το μέλλον βοηθώντας έτσι τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν μια διαφορετική πραγματικότητα για αυτούς. Σε αυτού του είδους τις έρευνες είναι μείζονος σημασίας και η συμμετοχή των ειδικών, οι οποίοι λόγω εμπειρίας μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία καλύτερων προβολών στο μέλλον.

3.2. Δόμηση της Εμπειρικής Πλατφόρμας (Experiential Platform)

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής των επιχειρήσεων και του μάρκετινγκ είναι η ***Τοποθέτηση Προϊόντος*** - πως θέλει, δηλαδή, η εταιρία να αντιλαμβάνονται οι πελάτες τον οργανισμό, την επωνυμία και τα προϊόντα της. Σε αρκετές επιχειρήσεις η τοποθέτηση αποτελείται από εκθέσεις και αναφορές που εστιάζουν ακροθιγώς τη διαδικασία αυτή του στρατηγικού πλάνου της επιχείρησης. Πολλώ δε μάλλον, κανείς δεν παίρνει σοβαρά αυτές τις εκθέσεις επειδή συνήθως δεν περιέχουν καμία πληροφορία για το πώς θα επιτευχθεί ο στόχος της τοποθέτησης.

Από την άλλη πλευρά, το πλαίσιο του CEM υιοθετεί μία άλλη πιο δυναμική και προσανατολισμένη στον πελάτη ιδέα, την *Εμπειρική Πλατφόρμα* (*Experiential Platform*). Η πλατφόρμα αυτή προσφέρει τη στρατηγική σύνδεση μεταξύ της ανάλυσης και της εφαρμογής του CEM. Αρχικά, λαμβάνει τις πληροφορίες που συλλέγονται από την εκ βαθέων ανάλυση του εμπειρικού κόσμου του πελάτη, η οποία γίνεται στο πρώτο στάδιο του CEM και ταυτόχρονα δημιουργεί τη βάση για τα επόμενα βήματα. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή τοποθέτηση, η Εμπειρική Πλατφόρμα αποδίδει αποτελεσματικά την αξία της επιχείρησης, της επωνυμίας (Brand) και του προϊόντος στα μάτια του πελάτη. Έτσι, η εμπειρική πλατφόρμα διαμορφώνεται βάσει των παρακάτω στοιχείων (Σχήμα 6): την Εμπειρική Τοποθέτηση, την Εμπειρική Υπόσχεση Αξίας και το Ολικό Πλαίσιο Εφαρμογής, τα οποία αναλύονται στις παρακάτω παραγράφους.

Σχήμα 6. Εμπειρική Πλατφόρμα (Experience Platform).

3.2.A. Εμπειρική Τοποθέτηση (Experiential Positioning)

Η εμπειρική τοποθέτηση είναι η απεικόνιση της εμπειρίας που προσφέρει ένα επώνυμο προϊόν (Brand). Η ειδοποιός διαφορά με την τοποθέτηση του κλασσικού μάρκετινγκ είναι ότι αντικαθιστά τις απλές εκθέσεις με μία εκ βαθέων ανάλυση που χρησιμοποιεί οικεία στοιχεία προς τους πελάτες διεγείροντας όλες τις αισθήσεις τους. Το μήνυμα που μεταδίδεται από την εμπειρική τοποθέτηση του προϊόντος είναι σαφές τόσο στους πελάτες της επιχείρησης όσο και στους υπαλλήλους της. Έτσι, ενισχύετε η εφευρετικότητα των υπαλλήλων ώστε να αναπτύσσουν καινοτόμες προσεγγίσεις προς τους πελάτες και επομένως επιτυγχάνετε ισχυρότερη δέσμευση αυτών με το Brand της επιχείρησης. Πέραν, λοιπόν, της απαιτούμενης τεχνολογίας, είναι αναγκαίος και ο ανθρώπινος παράγοντας για την αδιάλειπτη μετάδοση του μηνύματος της τοποθέτησης.

3.2.B. Εμπειρική Υπόσχεση Αξίας (Experiential Value Promise - EVP)

Η αποτίμηση της αξίας είναι ο κορμός για κάθε στρατηγική πελατειακών σχέσεων. Πολύ συχνά για αυτή την αποτίμηση χρησιμοποιούνται απλά συναρτησιακές σχέσεις του τι λαμβάνει ένας πελάτης για τα λεφτά που έχει δώσει. Σε αντίθεση, η *Εμπειρική Υπόσχεση Αξίας (Experiential Value Promise - EVP)* αποτυπώνει με ακρίβεια τι δέχεται ο πελάτης από την εμπειρική τοποθέτηση – δηλαδή τι θα πάρει ο πελάτης σαν εμπειρία. Για παράδειγμα το EVP της NIKE προσφέρει αθλητικά είδη, λειτουργικώς ανώτερα, που επιτρέπουν στους πελάτες της να έχουν υψηλές αποδόσεις στα αθλήματα. Προσηλωμένη σε αυτή την υπόσχεση, η NIKE αντανακλά αυτό το μήνυμα σε όλα τα επίπεδα. Εφαρμόζοντας την Εμπειρία από την Επωνυμία (Brand Experience), η NIKE δίνει έμφαση στη λειτουργικότητα του προϊόντος, παρέχοντας στους πελάτες λεπτομερής πληροφορίες για την τεχνολογία των ειδών της σε σχέση με τις επιδόσεις. Το EVP της PUMA, κύριου ανταγωνιστή της NIKE, είναι διαφορετικό. Η επωνυμία (Brand) της PUMA συνδυάζει τα σπορ, το lifestyle και τη μόδα. Για να το κάνει αυτό, έχει συνεργαστεί με γνωστούς σχεδιαστές μόδας και παρουσιάζει τα προϊόντα της σε μπουτίκ και καταστήματα μόδας σε όλο τον κόσμο.

Η επιλογή του EVP καθορίζει χειροπιαστά αποτελέσματα όπως οι πωλήσεις, το μερίδιο της αγοράς και το κέρδος για μια εταιρία. Για την συγκεκριμενοποίηση του EVP είναι χρήσιμο να αναλυθούν οι διάφοροι τύποι της εμπειρίας:

(1) *Η εμπειρία από τις αισθήσεις (sense).* Η αξία του πελάτη δημιουργείται μέσω των αισθήσεών του.

(2) *Συναισθηματική εμπειρία (feel).* Η αξία του πελάτη δημιουργείται από τα συναισθήματα που νιώθει από την επαφή του με το Brand.

(3) *Η γνωστική εμπειρία (think).* Η αξία του πελάτη προκύπτει από την αναζήτηση πληροφοριών και την ενασχόλησή του με το Brand.

(4) *Η φυσική εμπειρία, συμπεριφορά και lifestyle (act).* Εδώ η αξία εμφανίζεται δείχνοντας στον πελάτη διαφορετικούς τρόπους ζωής, διαφορετικούς τρόπους επιχειρείν.

(5) *Η κοινωνική εμπειρία (relate).* Εδώ η αξία δημιουργείται από την σχέση με μία ομάδα αναφοράς ή μιας κουλτούρας, προσδίδοντας μία κοινωνική ταυτότητα και την αίσθηση του ανήκειν.

Πολύ σπάνια η ανάλυση CEM έχει σαν αποτέλεσμα ένα μόνο τύπο εμπειρίας. Πολλές επιτυχημένες αναλύσεις αναδεικνύουν υβριδικά μοντέλα που παράγουν πολλαπλές εμπειρίες. Το ιδανικό θα ήταν να δημιουργείται στρατηγικά μία ολιστική εμπειρία που να εμπεριέχει όλους τους τύπους εμπειρίας που αναφέρθηκαν παραπάνω.

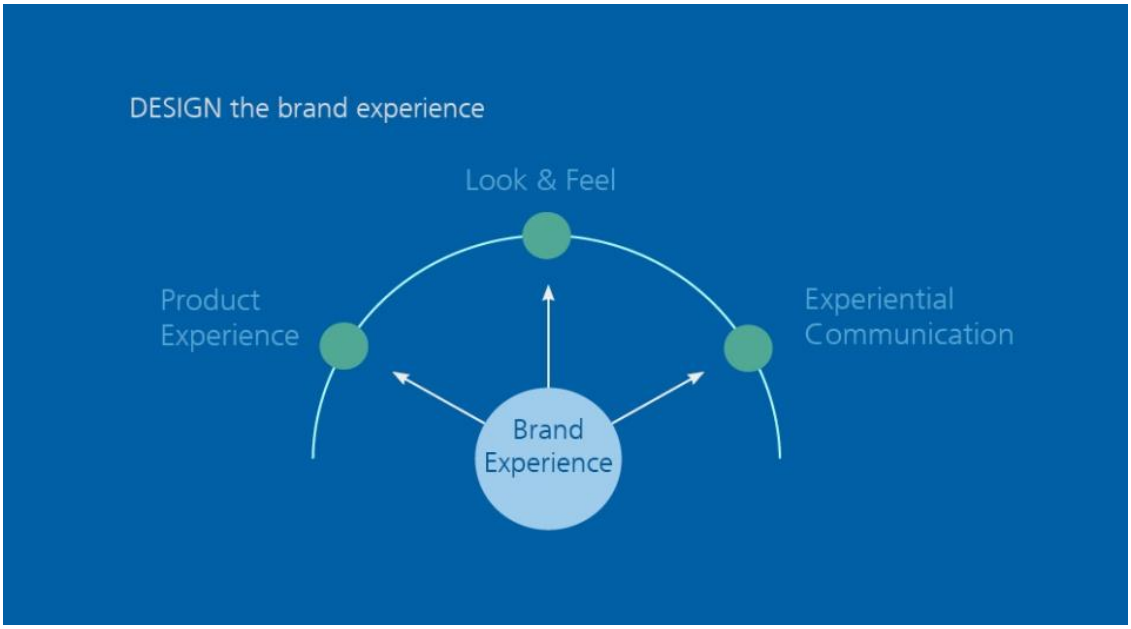
3.2.Γ. Ολικό Πλαίσιο Εφαρμογής

Η Εμπειρική Πλατφόρμα ενός Brand ολοκληρώνεται με το *Ολικό Πλαίσιο Εφαρμογής*. Το πλαίσιο αυτό είναι μια εμπράγματη υλοποίηση της πλατφόρμας που έχει οριστεί από το προηγούμενο στάδιο της ανάλυσης του CEM. Πρόκειται, δηλαδή, για το πλαίσιο εφαρμογής της αντίληψης πρόσθεσης αξίας στον πελάτη και το οποίο εφαρμόζεται σύμφωνα με τις υποδείξεις του Brand. Ένα πετυχημένο παράδειγμα ολικού πλαισίου εφαρμογής είναι αυτό του ενεργειακού ποτού RedBull. Η εκθετική αύξηση στην κατανάλωσή του προήλθε όχι μόνο από τα ασυνήθιστα συστατικά του, αλλά και από την εστιασμένη εμπειρική πλατφόρμα της εταιρίας. Η εμπειρική τοποθέτηση της RedBull συνοψίζεται στη φράση: «όλη η ενέργεια σε ένα μπουκάλι». Η Εμπειρική Υπόσχεση Αξίας (EVP) είναι: η ενδυνάμωση της καρδιάς, η επιτάχυνση του μεταβολισμού και η καταπολέμηση του στρες. Το πλαίσιο εφαρμογής επικεντρώνεται στο να κρατά σε φόρμα τον καταναλωτή σε όλα τα είδη των δραστηριοτήτων του. Για τους θαμωνες των Club (clubbers), η κατανάλωση του ποτού θεωρείται μία γερή δόση ενέργειας και αντοχής που τους βοηθά να κινούνται γρήγορα στους ρυθμούς της μουσικής για όλο το βράδυ. Η εταιρία, για την υποστήριξη του πλαισίου της, έχει δημιουργήσει διάφορα event όπου συμμετέχουν γνωστοί DJ, συσχετίζοντας έτσι τη φήμη της επωνυμίας με την χορευτική μουσική (Dance Music) και παράλληλα, δημιουργώντας το ιδανικό περιβάλλον για την κατανάλωση του προϊόντος της.

3.3. Σχεδιασμός της Εμπειρίας από την Επωνυμία (Brand Experience)

Όπως προσδιορίζεται από την επικεφαλίδα της παραγράφου, η Εμπειρία από την Επωνυμία (Brand Experience) περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στατικά στοιχεία με τα οποία έρχεται σε επαφή ο πελάτης. Δηλαδή το ίδιο το προϊόν, λογότυπα και σήματα, συσκευασίες και διαφημίσεις. Θεωρούμε τα στοιχεία αυτά *στατικά* δεδομένου ότι πρώτα σχεδιάζονται από την εταιρία και στη συνέχεια παρουσιάζονται έτοιμα στον πελάτη. Ο σχεδιασμός του Brand Experience υπόκειται στην αντίληψη και την εμπειρία του πελάτη από το ίδιο το προϊόν, από την εμφάνιση και την αίσθηση που έχει από αυτό και από την επικοινωνία της εταιρίας μαζί του μέσω των διαφημίσεων και των καταστημάτων. Όλα τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν σημεία κλειδιά για ένα επιτυχημένο Brand Experience και αναλύονται παρακάτω (Σχήμα 7):

Σχήμα 7. Σχεδιασμός Brand Experience.



3.3.Α. Εμπειρία από το ίδιο το προϊόν

Καταφανώς, το ίδιο το προϊόν αποτελεί σημείο μείζονος σημασίας για την δημιουργία της εμπειρίας του πελάτη. Η εμπειρία αυτή περιλαμβάνει τις μεταβλητές που αφορούν τη λειτουργία του προϊόντος, δηλαδή πόσο καλά δουλεύει αυτό, για πόσο διάστημα κ.α. Ωστόσο, τα διαθέσιμα προϊόντα είναι πλέον τόσο υψηλής ποιότητας που τα λειτουργικά χαρακτηριστικά έρχονται σε δεύτερη μοίρα. Οι καταναλωτές θεωρούν δεδομένο ότι οι υπολογιστές, τα ψυγεία, τα αυτοκίνητα θα κάνουν αυτά για τα οποία προορίζονται. Για τους καταναλωτές του σήμερα, άλλα χαρακτηριστικά είναι πιο σημαντικά, τα «*Εμπειρικά Χαρακτηριστικά*», εκείνα δηλαδή που θα δημιουργήσουν θετική εμπειρία. Για παράδειγμα, η κατανάλωση ενός χυμού με εξωτικά συστατικά όπως τζίντζερ, στέβια κ.τ.λ. πέρα από τα φαινομενικά καλά οφέλη για την υγεία, δημιουργεί μία ενδιαφέρουσα και αξιοπρόσεχτη εμπειρία στους καταναλωτές και στο περιβάλλον τους.

Τα εμπειρικά χαρακτηριστικά είναι εξίσου σημαντικά και στις διεταιρικές αγορές (B2B). Επί παραδείγματι, η εφαρμογή καινούριων διαδικασιών και τεχνικών μπορεί να προσφέρει λίγα επιπλέον πλεονεκτήματα στα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, ωστόσο η δημιουργία εμπειριών υψηλής τεχνολογίας στα τμήματα μιας επιχείρησης – πελάτη μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Πέρα από τα λειτουργικά και τα εμπειρικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, υψηλής σημασίας είναι και το *πώς* αυτό λειτουργεί. Γενικά, κάθε σχεδιαστής ή μηχανικός προσδιορίζει πολλές λύσεις για ένα σχεδιαστικό πρόβλημα. Τα προβλήματα αυτά λύνονται με κομψό ή μη κομψό τρόπο. Αυτήν την εμπειρική αντίληψη για τα προϊόντα, πέρα από τους μηχανικούς, τη σημειώνουν και οι καταναλωτές. Μπορεί να μην μπορούν να δουν μέσα στις μηχανές ή στα σχέδιά τους, αλλά μπορούν να εντοπίσουν αν έχει σχεδιαστεί και προγραμματισθεί με κομψότητα. Μία κομψή λύση δουλεύει με χάρη. Η χάρη εντοπίζεται στην

απλότητα, στην μοναδικότητα ή στην πολυπλοκότητα. Έτσι, με αυτές τις παραδοχές, ένα προϊόν θεωρείται ανώτερο (supreme). Επιπλέον, η αισθητική απήχηση του προϊόντος είναι εξίσου σημαντική με τα λειτουργικά και τα εμπειρικά χαρακτηριστικά και το πώς αυτό λειτουργεί. Η ενσωμάτωση της εμπειρίας του πελάτη σε κάθε στάδιο της ανάπτυξης ενός προϊόντος είναι εξόχως σημαντική, καθώς πέρα από την λειτουργική αξία, δημιουργεί και εμπειρική αξία για τον πελάτη (Schmitt & Simonson, 1997). Για παράδειγμα, την δεκαετία του '90 η εισαγωγή του Apple i-Mac έκανε παγκόσμια αίσθηση. Αυτό συνέβη, γιατί πέρα από την καινοτομία στον τρόπο λειτουργίας, ήταν και η εμπειρία από την αισθητική του προϊόντος: η οθόνη περιστρεφόταν σε κάθε γωνία, το παλμικό φώς της αναμονής, το παιχνιδιάρικο περιβάλλον του συστήματος κ.ά. Αυτές οι εμπειρίες από το προϊόν δημιουργούνταν συνεχώς βάσει της εμπειρικής πλατφόρμας της Apple που ήταν: η ξεχωριστή σχεδίαση, η φιλικότητα προς το χρήστη, η καινοτομία και η δημιουργικότητα.

3.3.Β. Εμφάνιση και Αίσθηση

Η εμφάνιση και η αισθητική που περιβάλλει ένα προϊόν (συχνά αναφερόμενη ως «ταυτότητα του brand») είναι άλλο ένα σημαντικό σημείο. Οι καταναλωτές δεν αγοράζουν απλώς ένα προϊόν. Αγοράζουν ένα προϊόν με όνομα, λογότυπο και σήμανση και το αγοράζουν σε ένα φυσικό κατάστημα ή στο internet, όπου παρουσιάζεται με συγκεκριμένο τρόπο. Η εμφάνιση και η αισθητική, λοιπόν, περιλαμβάνει την οπτική ταυτότητα (όνομα, λογότυπο), την συσκευασία, το σχεδιασμό (design) του καταστήματος, το merchandising ή ακόμα και τα γραφικά σε μια ιστοσελίδα. Μερικοί ειδικοί θεωρούν ότι δεν υπάρχουν πολλά να πεις ή να δείξεις σε ένα όνομα, λογότυπο ή μια σήμανση και αρκούνται σε βαρετά, χωρίς πληροφορία και αφηρημένα ονόματα και σχέδια, που δύσκολα απομνημονεύονται. Ταυτόχρονα, αμφισβητούν την μετάδοση μηνυμάτων και εικόνων μέσω της συσκευασίας. Προφανώς, πρόκειται για ξεπερασμένη αντίληψη καθώς η αγορά ενός προϊόντος και η εμπειρία που δημιουργείται από αυτό, βασίζεται κυρίως στα ερεθίσματα που δέχεται ο καταναλωτής. Άλλωστε, ποιό είναι πιο σημαντικό ερέθισμα πέρα από την εμφάνιση, τη παρουσίαση και την αίσθηση του προϊόντος που δημιουργείται με τη πρώτη επαφή.

3.3.Γ. Εμπειρική Επικοινωνία

Κορωνίδα στην παραδοσιακή ανάλυση του μάρκετινγκ και της διαφήμισης αποτελεί η *Μοναδική Πρόταση Πώλησης* (Unique Selling Proposition - USP)[2]. Πρόκειται για μία αντίληψη, η οποία είναι εστιασμένη στο προϊόν και στα αποτελέσματά του, δεδομένου ότι το ενδιαφέρον μονοπωλείται στα χαρακτηριστικά και στα οφέλη που έχει το προϊόν. Επίσης, εξαρτάται σημαντικά από τις πωλήσεις, στοιχείο απόδειξης για τους διαφημιστές ότι οι διαφημίσεις τους πετυχαίνουν το στόχο τους.

[2] *Η Μοναδική Πρόταση Πώλησης (Unique Selling Proposition - USP) είναι η πρόταση του πωλητή, οποίος παρουσιάζοντας τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που είναι μοναδικά για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και το/τη διαφοροποιούν, παρακινεί τον πελάτη να το/τη επιλέξει έναντι των ανταγωνιστών.*

Πέρα, όμως, από την λειτουργικότητα των χαρακτηριστικών, των οφελών και των αποτελεσμάτων ενός προϊόντος, υπάρχουν και πιο σημαντικά σημεία ενδιαφέροντος. Στις σύγχρονες αγορές, τα προϊόντα υπολείπονται σε διαφοροποίηση και αυτό είναι το σημείο που πρέπει να εστιαστεί η προσοχή των αναλύσεων. Οι καταναλωτές του σήμερα, ειδικότερα οι νέοι, αντιλαμβάνονται καλύτερα την αγορά και απεχθάνονται να χειραγωγούνται. Για αυτό, η διαφήμιση πρέπει να προσδίδει αξία, να πληροφορεί και να διασκεδάζει ταυτόχρονα.

Η αντιπρόταση, λοιπόν, της ανάλυσης CEM υποδεικνύει ότι το USP πρέπει να αντικατασταθεί με το *Εμπειρικό Παράδειγμα Πώλησης* (Experiential Selling Paradigm - ESP) (Schmitt, 2003). Το ESP είναι ένας ολοκληρωτικά καινούριος τρόπος σκέψης, ένα νέο παράδειγμα, που εξηγεί πώς η διαφήμιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την δημιουργία του brand experience. Το ESP πηγάζει από την εμπειρική πλατφόρμα και τα στοιχεία της, την Εμπειρική Τοποθέτηση, το EVP και το Ολικό Πλαίσιο Εφαρμογής. Η *Εμπειρική Τοποθέτηση* είναι χρήσιμη στο σχεδιασμό του ύφους της διαφήμισης. (Πρέπει η διαφήμιση να είναι επιθετική ή αδρή; Πρέπει να έλκει το νου ή τα συναισθήματα;). Το *EVP* επεξηγεί το τί πωλεί η διαφήμιση σε εμπειρικό επίπεδο (τί λαμβάνει ο πελάτης μέσω της εμφάνισης και της αίσθησης του προϊόντος). Τέλος, το *Ολικό Πλαίσιο Εφαρμογής* σχετίζεται με τη δημιουργική προσπάθεια και την τελική επένδυση του ρόλου της διαφήμισης (Πρέπει η διαφήμιση και τα μέσα της να έχουν κεντρικό ή υποστηρικτικό ρόλο;).

Μεθοδολογία Διαχείρισης του Brand Experience (Stripping and Dressing)

Μια δημοφιλής μεθοδολογία για την ανάλυση και διαχείριση του brand experience είναι το «Stripping and Dressing». Πρόκειται για μία μεθοδολογία ανάπτυξης και σχεδιασμού του brand experience, που έχει σημείο αναφοράς την εμπειρική πλατφόρμα. Για ένα υφιστάμενο επώνυμο προϊόν (brand) απαιτείται η απογύμνωσή του (stripping brand) μέχρι του σημείου εξάλειψης όλων των ανεπιθύμητων σχεδίων και πρακτικών (συσκευασία, διαφήμιση). Στη συνέχεια, το brand επενδύεται με τα νέα επιθυμητά σχέδια και τις κατάλληλες πρακτικές.

Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει εσωτερικά και σε συνεργασία με ειδικούς, καθώς και με συμμετοχή των πελατών. Ιδανικά προτείνεται η αρχική απογύμνωση του brand από ειδικούς και στη συνέχεια, η επένδυσή του χρησιμοποιώντας πληροφορίες από τους πελάτες (Schmitt, 2003).

3.4. Κατασκευή Πελατειακού Περιβάλλοντος Διασύνδεσης (Customer Interface)

Το *Περιβάλλον Διασύνδεσης* αναφέρεται στην δυναμική ανταλλαγή πληροφοριών και υπηρεσιών μεταξύ πελατών και εταιρίας (διαπροσωπική, τηλεφωνική, μέσω διαδικτύου ή άλλου μέσου). Η διαδραστική ανταλλαγή γίνεται, για παράδειγμα, όταν ένας καταθέτης χρησιμοποιεί το ATM σε μία τράπεζα, όταν ένας επιχειρηματίας κάνει check in σε ένα ξενοδοχείο, όταν ένας πελάτης επιστρέφει ένα προϊόν στο κατάστημα ή ακόμα όταν ένας πελάτης συμμετέχει σε μία συζήτηση στο internet.

Το εμπειρικό περιβάλλον διασύνδεσης μπορεί να εμπλουτίσει ή να υποβαθμίσει την εμπειρία του πελάτη που έχει χτιστεί από το brand experience

και ως εκ τούτου, θα πρέπει η κατασκευή του να γίνεται πολύ προσεκτικά. Πρέπει να ακολουθεί το Ολικό Πλαίσιο Εφαρμογής και η μορφή και το περιεχόμενο του να βασίζεται σε εισόδους από τους πελάτες. Για το CEM, το εμπειρικό περιβάλλον διασύνδεσης με το πελάτη είναι κάτι παραπάνω από ένα λογισμικό Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management - CRM) και τις άλλες πρόσφατες τεχνολογίες διαχείρισης βάσεων δεδομένων. Τα λογισμικά CRM απλώς καταγράφουν δεδομένα τα οποία μπορούν με ευκολία να εντοπισθούν και να ανακτηθούν, όπως το ιστορικό του πελάτη, τις συναλλαγές του, κ.ά. Η λύση αυτή χρειάζεται μόνο συγκεκριμένα σημεία επαφής, όπως τηλεφωνικά κέντρα, ανταλλαγή μηνυμάτων, σημεία συναλλαγών. Επιπλέον, πολλά λογισμικά πακέτα CRM δύσκολα προσωποποιούνται και αδυνατούν να συλλέξουν μη λεκτικές πληροφορίες, οι οποίες είναι σημαντικές για την εμπειρία του πελάτη. Για την παροχή πραγματικά ικανοποιητικής εμπειρίας στους πελάτες τους, οι εταιρίες πρέπει να προχωρήσουν πέρα από αυτά που προσφέρουν τα συνηθισμένα συστήματα CRM.

Ο σχεδιασμός και η διαχείριση του εμπειρικού περιβάλλοντος διασύνδεσης είναι μία πολύπλοκη διαδικασία που ξεκινά με την κατανόηση του ίδιου του περιβάλλοντος του πελάτη. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, το περιβάλλον περιλαμβάνει τρεις τύπους ανταλλαγής και διάδρασης (interaction):

(1) ***Πρόσωπο με Πρόσωπο.*** Το περιβάλλον αυτό που συναντάται σε ένα κατάστημα. Μερικά προϊόντα όπως συμβουλευτικές υπηρεσίες και η διασκέδαση προσφέρονται στον πελάτη εξ' ολοκλήρου και κατ' αποκλειστικότητα πρόσωπο με πρόσωπο.

(2) ***Προσωπικές αλλά από απόσταση.*** Εδώ οι διασυνδέσεις συμβαίνουν μέσω τηλεφώνου, φαξ ή γραπτώς. Η διαφορά με τις προηγούμενες είναι ότι ο πελάτης και ο εκπρόσωπος της εταιρίας δεν βρίσκονται στον ίδιο φυσικό χώρο.

(3) ***Ηλεκτρονικές.*** Το ηλεκτρονικό περιβάλλον περιλαμβάνει ανταλλαγές μέσω ιστοσελίδων, e-mail και άλλων μηνυμάτων. Αυτό το είδος μπορεί να μοιάζει προσωπικό, αλλά είναι αποτέλεσμα τηλεπικοινωνιών μαζικής παραγωγής.

Η επίσκεψη σε ένα ξενοδοχείο ή σε ένα κατάστημα, η επίσκεψη ενός πωλητή στο γραφείο ή στο σπίτι ενός πελάτη, η κλήση ή η επίσκεψη σε μία ιστοσελίδα είναι διαδράσεις που προσφέρονται για την σύνδεση με τους πελάτες μέσω των οποίων τους προσφέρονται αποτελεσματικά οι σωστές πληροφορίες για τα προϊόντα. Πολύ περισσότερο, οι εταιρίες μπορούν να διαφοροποιηθούν και να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους από τους ανταγωνιστές, σχεδιάζοντας το κατάλληλο διαδραστικό περιβάλλον, προσλαμβάνοντας και εκπαιδεύοντας τους κατάλληλους ανθρώπους, στήνοντας την κατάλληλη ιστοσελίδα και δημιουργώντας τις διαδράσεις στα διάφορα σημεία επαφής με τους πελάτες. Σύμφωνα με τη προσέγγισης CEM, η εταιρία πρέπει να συλλέγει πληροφορίες από τις εισόδους των πελατών κατά το σχεδιασμό και την κατασκευή του περιβάλλοντος επικοινωνίας. Κατά το σχεδιασμό για παράδειγμα, οι συνηθέστερες ερωτήσεις αφορούν συμπεριφορές: «Τί θέλει να κάνει ο πελάτης στο κατάστημα; », «Πώς θέλει να ακολουθούνται οι προτιμήσεις του;».

Κρίσιμο σημείο είναι επίσης η διασύνδεση του περιβάλλοντος με την εμπειρική πλατφόρμα, η οποία βασίζεται στην κατανόηση του κόσμου των εμπειριών του πελάτη. Επιπροσθέτως, το περιβάλλον θα πρέπει να είναι ολοκληρωμένο και ενοποιημένο με τους άλλους δύο πυλώνες εφαρμογής: το brand experience και τη διαρκή καινοτομία. Αυτό σημαίνει ότι το δυναμικό περιβάλλον πρέπει να εμπλουτίσει την εικόνα του προϊόντος, την εμφάνιση και την αίσθηση, καθώς και την επικοινωνία του με τους πελάτες της εταιρίας. Πέραν τούτου, οι βλέψεις της εταιρίας για καινοτομία, οφείλουν να συμπεριλάβουν νέες προσεγγίσεις, συνεχώς εκσυγχρονισμένες, για το περιβάλλον επικοινωνίας με τον πελάτη (social media).

Κρίσιμα Σημεία κατά τον Σχεδιασμό

Για την υλοποίηση του περιβάλλοντος επικοινωνίας και την ολοκλήρωσή του με όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη (καταστήματα, τηλεφωνικές κλήσεις, ιστοσελίδα), η εταιρία στρέφεται σε τρία σημεία: το κατάλληλο μίγμα αίσθησης και ευελιξίας, το κατάλληλο μίγμα στυλ και περιεχομένου και τον κατάλληλο χρόνο.

Αίσθηση και Ευελιξία: Είναι απαραίτητη η αποσαφήνιση της αίσθησης του περιβάλλοντος επικοινωνίας, για παράδειγμα πώς οι υπάλληλοι υποδέχονται τους πελάτες, τί συμβαίνει κατά τη διάρκεια αυτής της επαφής, πώς ακολουθούνται οι ανάγκες των πελατών, κ.α. Από την άλλη, η ευελιξία είναι και αυτή σημαντική, καθώς εμπλουτίζει το χώρο με ζωντάνια, κάνοντας το περιβάλλον φρέσκο και μοντέρνο. Αξιοσημείωτο παράδειγμα είναι το εγχείρημα της Washington Mutual Bank, η οποία θέλοντας να αλλάξει την εμπειρία των πελατών στις τραπεζικές τους συναλλαγές, αποφάσισε να ξεφορτωθεί τα παραδοσιακά κουβούκλια των ταμείων με τα λεπτά πλεξιγκλάς. Η τράπεζα, υιοθετώντας μία νέα προσέγγιση, σχεδίασε υποκαταστήματα νέου τύπου, τα οποία έμοιαζαν περισσότερο με καταστήματα λιανικής παρά με παραδοσιακά υποκαταστήματα τράπεζας. Κατά την είσοδό του ο πελάτης δεχόταν ένα ένθερμο καλωσόρισμα από έναν υπάλληλο, οποίος τον συνόδευε στην κατάλληλη περιοχή όπου αντί των συμβατικών γραφείων, ο πελάτης συναντούσε αντιπροσώπους σε ηλεκτρονικούς στύλους. Επιπλέον, για τους πελάτες με παιδιά, υπήρχαν κατάλληλα διαμορφωμένες περιοχές για αυτά καθώς και χώρος αναμονής με μπουφέ και καφέ.

Στυλ και Περιεχόμενο: Το στυλ αναφέρεται στον τρόπο παρουσίασης της αίσθησης και της ευελιξίας του περιβάλλοντος. Το περιεχόμενο αναφέρεται στις απτές πληροφορίες που το συνοδεύουν. Συχνά, το περιβάλλον είναι ανισσόροπο: πολύ στυλ (ψεύτικη φιλικότητα, υπερβολική προώθηση), λίγο περιεχόμενο πωλήσεων. Από την άλλη, οι πολλές ανέκφραστες κλήσεις που γίνονται στους πελάτες εμπεριέχουν πολλές πληροφορίες (για να τους πείσουν για την αγορά), χωρίς καθόλου στυλ και έλξη. Προφανώς ο κατάλληλος συνδυασμός των δυο είναι το επιθυμητό μίγμα για τη δημιουργία θετικής εμπειρίας στους πελάτες.

Χρόνος: Στο περιβάλλον επικοινωνίας, ο χρόνος είναι κρίσιμο στοιχείο για την έλξη της προσοχής του πελάτη. Η γνωστή ρήση «ο χρόνος είναι χρήμα» επιτάσσει τον προσδιορισμό της κατάλληλης διάρκειας της επαφής με τον πελάτη ώστε να μην έχει μια κουραστική και χωρίς νόημα αρνητική εμπειρία. Επιπλέον, στο χρόνο μπορούμε να εντάξουμε και τον *συγχρονισμό (timing)* με τις ανάγκες των πελατών. Δηλαδή, η εμπειρία μπορεί να έχει θετικά ή αρνητικά

αποτελέσματα ανάλογα με το αν ο πελάτης προσεγγίζεται την στιγμή που το έχει πραγματικά ανάγκη και αν έχει την κατάλληλη αντιμετώπιση σε αυτές τις συνθήκες.

3.5. Προσανατολισμός στη Διαρκή Καινοτομία (Continuous Innovation)

Ο όρος καινοτομία, είναι κάπως ασαφής και αναφέρεται τόσο στη διαδικασία όσο και στο αποτέλεσμα.

Ο οικονομολόγος Joseph Schumpeter ήταν ο πρώτος που τόνισε το σπουδαίο ρόλο που διαδραματίζει η καινοτομία στη καπιταλιστική οικονομία. Σύμφωνα με τον J. Schumpeter, ***καινοτομία*** είναι η εισαγωγή νέων προϊόντων ή η ουσιαστική βελτίωση των υπαρχόντων, ή η βελτίωση του τρόπου της παραγωγικής διαδικασίας ή το άνοιγμα σε νέες αγορές (Pol & Caroll, 2006). Εναλλακτικά, σύμφωνα με τον ορισμό της καινοτομίας που προτείνει ο Ο.Ο.Σ.Α. στο εγχειρίδιο Frascati, «*πρόκειται για την μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, για νέα ή βελτιωμένη λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής, καθώς και για νέα ή βελτιωμένη μέθοδο κοινωνικής υπηρεσίας*».

Σύμφωνα με τα παραπάνω, αναγνωρίζεται η καινοτομία, ως μια συνεχής και δυναμική διαδικασία η οποία αυξάνει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων που την υιοθετούν, παρέχοντας παράλληλα υψηλή κερδοφορία.

Στα πλαίσια της ανάλυσης του CEM προσδιορίζονται οι παρακάτω κατηγορίες της καινοτομίας:

Η «***Επαναστατική Καινοτομία*» *(breakthrough product)*** αναφέρεται στο προϊόν εκείνο που είναι νέο στο ευρύ κοινό και αλλάζει ριζικά τις εμπειρίες των πελατών μιας επιχείρησης. Για την καλύτερη κατανόηση αρκεί η αναφορά όλων αυτών των καινοτόμων συσκευών που χαρίζουν ευκολία και άνεση στις δουλειές του σπιτιού (πλυντήρια, φούρνοι μικροκυμάτων, air-condition), ή ακόμα και στις επαγγελματικές δραστηριότητες, όπως οι ανελκυστήρες, οι υπολογιστές κ.ά.

Παράλληλα με τα παραπάνω επαναστατικά επιτεύγματα, υπάρχουν οι «***Μικρές Καινοτομίες***» σε υπάρχοντα προϊόντα ή στο περιβάλλον επικοινωνίας με τον πελάτη, οι οποίες εμπλουτίζουν τις εμπειρίες των πελατών (λανσάρισμα νέας γεύσης, ανάπτυξη νέας μορφής προϊόντος, χρήση υπάρχουσας επωνυμίας σε νέα κατηγορία προϊόντων).

Τέλος, οι «***Καινοτομίες Μάρκετινγκ***» αντανακλούν την ανωτερότητα κάποιων επιχειρήσεων σε δημιουργικό επίπεδο, αναφορικά στο λανσάρισμα νέων προϊόντων, στις διαφημίσεις και λοιπών αξιοπρόσεκτων δραστηριοτήτων για τους πελάτες.

Η καινοτομία συνεισφέρει στην εμπειρία του πελάτη, καθώς αυξάνει την αξία της συνεργασίας του με μία εταιρία. Οι εταιρίες πρέπει να καινοτομούν σε διαρκή βάση. Εάν αποτύχουν, μειώνεται η αξία του πελάτη, αποφέροντας απογοητευτικές εμπειρίες για αυτούς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της Apple στα μέσα του '90. Το κενό της Apple στη δημιουργία προσωπικού υπολογιστή (PC) διευρυνόταν όλο και περισσότερο. Ειδικά στους φορητούς υπολογιστές η Apple είχε μείνει τόσο πίσω, που πολλοί φοβόντουσαν ότι θα πτωχεύσει. Αυτά τα προβλήματα ήταν απόρροια της έλλειψης καινοτομίας. Ωστόσο, το 1997 η επιστροφή του Steve Jobs ανέστρεψε το σκηνικό και ανακτώντας το καινοτομικό της πνεύμα, η Apple θεωρείται πλέον ηγέτης στον

κλάδο της και πρωτοπόρος στην καινοτομία, προσδίδοντας ταυτόχρονα υψηλή αξία στους πελάτες της.

Η καινοτομία, επιπρόσθετα, βελτιώνει τις ζωές των πελατών παρέχοντας ταυτόχρονα νέες εμπειρίες. Ωστόσο, αυτές οι λύσεις δεν μένουν για πάντα, καθώς ακόμα νεότερες εμφανίζονται συνεχώς και τις αντικαθιστούν ολοκληρωτικά. Αυτή η ακολουθία έχει χαρακτηρισθεί στην οικονομική θεωρία ως «Κύκλος Ζωής Προϊόντος». Νέα προϊόντα εισάγονται στην αγορά, επιτυχημένα αναπτύσσονται μέχρι το σημείο όπου οι πωλήσεις τους φτάνουν στην ωρίμανση οπότε και αντικαθιστώνται από καινούρια. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εξέλιξη στην επικοινωνία, όπου στην αρχή γινόταν με γράμματα, μετά με φαξ, πιο σύγχρονα με τα e-mail και πλέον κυριαρχεί η διαδραστική, ζωντανή συνομιλία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media). Παράλληλα, η αλυσιδωτή ανάπτυξη στα μέσα επικοινωνίας επιφέρει και συνακόλουθες αλλαγές στις εμπειρίες των πελατών (αμεσότητα της επικοινωνίας, ευκολία και εξοικείωση στη χρήση). Η επιχείρηση εκείνη, που διάγει καινοτόμο πορεία, σε όλες τις δραστηριότητές της, προσθέτει σημαντική αξία στην εμπειρία των πελατών της και βελτιώνει τη ζωή τους.

Τέλος, η συνεισφορά της καινοτομίας επηρεάζει και την εικόνας της επιχείρησης προς τους πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί μία εταιρία να παράγει προϊόντα τα οποία να υποστηρίζει συνεχώς, όμως η εικόνα της να είναι παλιομοδίτικη. Έτσι, πολύ γρήγορα θα χάσει πελάτες και γι' αυτό, οφείλει να εμφανίζει μία διαρκώς καινοτόμο προσέγγιση.

3.5.Α. Εμπειρία και Ανάπτυξη Επαναστατικών Προϊόντων (breakthrough)

Οι επιχειρήσεις, αναζητώντας τις επαναστατικές καινοτομίες, θα πρέπει να ενσωματώσουν στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων την εμπειρία του πελάτη. Τα περισσότερα τμήματα R&D είναι επανδρωμένα από μηχανικούς και τεχνοκράτες που έχουν την τάση να αγνοούν εισόδους πληροφοριών από τους πελάτες. Η πρακτική αυτή θα μπορούσε να δικαιολογηθεί, καθότι εμπιστεύονται την εμπειρία, την εξειδίκευση και το ένστικτό τους, αναμένοντας από τους πελάτες να ενστερνιστούν τις δραστικές καινοτομίες που προτείνουν για τη δημιουργία πραγματικά νέων προϊόντων.

Προφανώς, οι είσοδοι από τους πελάτες δεν είναι πάντα τόσο χρήσιμοι, ειδικά στις περιπτώσεις που υπάρχουν τεχνικές ιδιαιτερότητες. Συζητώντας γενικά για καινοτομία και ζητώντας από τους πελάτες να φανταστούν ένα προϊόν, ίσως αποδειχθεί χάσιμο χρόνου. Έτσι, μόλις η εταιρία έχει μία ξεκάθαρη ιδέα, ή ακόμα περισσότερο ένα έτοιμο πρωτότυπο του προϊόντος, θα πρέπει οπωσδήποτε να εξετάσει την εμπειρία που δημιουργείται από την αντίδραση των πελατών της πριν το «λανσάρει» στην αγορά.

3.5.Β. Εμπειρία και Μικρές Καινοτομίες

Εντοπίζοντας τα σημεία επαφής με τους πελάτες, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης απόφασης, μπορούν να αναπτυχθούν μικρές καινοτομίες οι οποίες να βελτιώσουν σημαντικά τις εμπειρίες των πελατών. Ενδεικτικά, αναφέρονται μικρές καινοτομίες σε μερικά στάδια λ.χ. για την προβολή μίας ταινίας:

- Λήψη απόφασης (πρωτότυπα διαφημιστικά στο internet όπου οι πελάτες βλέπουν στο χώρο τους, ή πλέον στο κινητό τους, και έτσι διευκολύνεται η επιλογή τους)
- Αγορά (κρατήσεις μέσω τηλεφώνου και internet, εξαλείφοντας ενοχλητικές εμπειρίες από αναμονή)
- Κατανάλωση (άνετα καθίσματα, ευκρινέστερες οθόνες, νέες τεχνολογίες ήχου και εικόνας 3D).

3.5.Γ. Εμπειρία και Καινοτομίες Μάρκετινγκ

Στόχος των καινοτομιών μάρκετινγκ είναι η δημιουργία εκπληκτικής παρουσίασης στην αγορά μέσω ασυνήθιστης επικοινωνίας, ειδικών εκδηλώσεων κ.ά. Αυτού του είδους οι καινοτομίες, όταν είναι αποτέλεσμα ανατρεπτικής σκέψης ή ακόμα και ρίσκου, προκαλούν μεγάλη έκπληξη, διεγείρουν και προκαλούν το αγοραστικό κοινό.

Στο σημείο αυτό, στις καινοτομίες μάρκετινγκ, μπορούν να σημειωθούν οι εκδηλώσεις τύπου road shows, καθώς και τα brand celebrations. Αυτού του είδους οι εκδηλώσεις χαίρουν μεγάλης αποδοχής από την διαφημιστική κοινότητα ως μέσα επικοινωνίας με τους πελάτες με μεγάλη απόδοση (ROI). Ιδιαίτερα αποδοτικά είναι τα brand celebrations που αναφέρονται σε περιπτώσεις ειδικών εκδηλώσεων σε ετήσια βάση για τα γενέθλια μίας επωνυμίας (brand) ή ενός προϊόντος. Σε αυτά έχουμε συχνά φαντασμαγορικά θεάματα, στα οποία συμμετέχουν ενεργά και οι πελάτες.

Η συμμετοχή του πελάτη στη διάδοση καινοτομικών ιδεών μέσω αυτών των εκδηλώσεων είναι μία δημιουργική τεχνική, που ξεπερνά τα όρια του παραδοσιακού στρατηγικού μάρκετινγκ που ελέγχεται αυστηρά και μονό από την εταιρία. Όταν δε πρόκειται για μία ασυνήθιστη ιδέα που μπορεί και αξίζει να διαδοθεί, τότε το «παιχνίδι» παίζεται από την αγορά. Από τη στιγμή της παρουσίασης της ιδέας, αυτή αναπτύσσει τη δική της δυναμική ανάμεσα στην κοινότητα των πελατών με ίδια εμπειρία και εξαπλώνεται σαν ιός σε ολόκληρη την κοινωνία (Buzz Marketing).

4. BRANDED CUSTOMER EXPERIENCE (ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΕΠΩΝΥΜΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ)

Οι έννοιες του Επωνύμου Προϊόντος (Brand) και της Πίστης των πελατών (Customer Loyalty) κατέχουν εξέχουσα θέση στην ανάλυση του CEM. Αυτό διότι η δημιουργία ξεχωριστών εμπειριών στους καταναλωτές και η συστημική διαχείριση τους μέσω του CEM έχει απώτερο στόχο τη δημιουργία Επώνυμων προϊόντων (Brand) και τελικά τη Πίστη και την Αφοσίωση των καταναλωτών σε αυτά. Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναλύονται εκτενώς οι έννοιες και ο τρόπος δημιουργίας τους.

4.1. Επώνυμο Προϊόν (BRAND)

Το Brand είναι το σήμα κατατεθέν το οποίο διαφοροποιεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Το σήμα κατατεθέν μπορεί να περιλαμβάνει ένα όνομα, ένα λογότυπο, ένα χρώμα, ένα σχέδιο ή οτιδήποτε μπορεί να αποτυπωθεί στην μνήμη του καταναλωτή.

Πολλές ακόμα προτάσεις θα μπορούσαν να περιγράψουν την έννοια του Brand, ωστόσο, λακωνικά, μπορούμε να πούμε ότι αναπαριστά μια συμφωνία μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη. Είναι η ***υπόσχεση της εταιρείας*** ότι θα παρέχει μια συγκεκριμένη εμπειρία και η ***υπόσχεση του καταναλωτή*** ότι σε αντάλλαγμα θα συναλλάσσεται μαζί της. Όπως σε όλες τις συμφωνίες, έτσι και εδώ, η ισχύς αυτής εξαρτάται από την ικανότητα της εταιρίας να διασφαλίζει ότι οι υποσχέσεις της θα ισχύουν σταθερά και συνεχώς. Και όπως σε όλες τις συμφωνίες, η σταθερότητα και η διάρκεια στο χρόνο προσφέρει πιο βαθιές και πιο στέρεες σχέσεις μεταξύ των δύο μερών. Από οικονομικής άποψης, αυτή η σταθερότητα των σχέσεων που παρέχει ένα Brand, αποτελεί μία αξιόπιστη εγγύηση για μελλοντικά κέρδη της επιχείρησης και αυτός είναι ο λόγος που το Brand είναι τόσο πολύτιμο.

Ωστόσο, για να κατανοηθεί η πραγματική αξία του Brand και της πίστης που δημιουργεί στους πελάτες, πρέπει πρώτα να κατανοηθεί τι περιλαμβάνει αυτό. *«Τα προϊόντα φτιάχνονται στα εργοστάσια, τα Brands χτίζονται στο μυαλό» - Walter Landor*. Μπορεί η πρόταση αυτή να είναι κλισέ, έχει όμως ισχυρούς δεσμούς με την πραγματικότητα. Γενικά, οι άνθρωποι αγοράζουν Brands για τρεις βασικούς λόγους:

- Σε βασικό επίπεδο καλύπτουν μία λειτουργική ανάγκη, την οποία ο πελάτης θεωρεί απαραίτητη (ντύσιμο, επικοινωνία, οικονομική ασφάλεια). Η εκπλήρωση αυτής της ανάγκης είναι ο παραδοσιακός ρόλος ενός προϊόντος και εναπόκειται στο product marketing (διαφήμιση προϊόντος).
- Η κατοχή ενός Brand προβάλλει μία κοινωνική δήλωση της επιθυμητής εικόνας του πελάτη (να φαίνεται μοδάτος, παραδοσιακός, έξυπνος). Η προώθηση, η συσκευασία και γενικά η διαφήμιση εκπληρώνουν αυτή την ανάγκη.
- Σε πιο εμβριθές επίπεδο, ο αγοραστής αναγνωρίζει και συνδέεται (φιλοσοφικά ή συναισθηματικά) με τη στάση ή το ήθος που πρεσβεύει το Brand (έμφαση στην καινοτομία, στο περιβάλλον, στην ελπίδα, στην εμπιστοσύνη, στον συντηρητισμό). Εδώ, απαιτείται ένα σύστημα

πεποιθήσεων που να εκτείνεται σε όλη την επιχείρηση, έτσι ώστε να διανέμεται αδιάλειπτα αυτή η υπόσχεση στους πελάτες.

Τα Brands, που δημιουργούν τις ισχυρότερες σχέσεις και, επομένως, τις μεγαλύτερες οικονομικές αξίες, είναι αυτά που προσφέρουν σπουδαία προϊόντα με ιδιαίτερη διαφήμιση και, πάνω από όλα, διανέμονται με φιλοσοφική δέσμευση (Coca cola, BMW, Sony, Disney, IBM, Nike).

Στη βιβλιογραφία έχουν προταθεί έξι γενικές διαδικασίες για την διαχείριση των πελατειακών αναγκών μέσω των Brands, έτσι ώστε να δημιουργείται διαρκώς αξία στους πελάτες και την επιχείρηση:

(1) *Ανάπτυξη και Διαχείριση Διαφοροποιημένης Άποψης.*

Μεγάλα Brands της αγοράς έχουν διαφορετικό τρόπο προσέγγισης των προϊόντων από τους ανταγωνιστές τους. Αυτή η διαφοροποίηση είναι το σημείο «κλειδί» για την προσέλκυση των πελατών. Για παράδειγμα, η Harley-Davidson έχει διαφορετική άποψη για το ρόλο της μηχανής από τη Suzuki, η Apple αντιμετωπίζει διαφορετικά τους υπολογιστές από ότι η IBM, κ.ο.κ. Η κατανόηση του τρόπου σκέψης των καταναλωτών και του τρόπου προσέλκυσής τους ξεκινά με την κατανόηση από την εταιρία της διαφορετικότητάς της.

(2) *Δημιουργία Διαφοροποιημένης Οπτικής Ταυτότητας.*

Πολλές εταιρίες όχι μόνο σκέφτονται διαφορετικά, αλλά φαίνονται κιόλας. Έχουν ένα σύμβολο, ένα χρώμα, ένα στυλ, μια εικόνα ή ένα λογότυπο, που είναι άμεσα αναγνωρίσιμο. Τα αυτοκίνητα της BWM είναι τόσο διαφοροποιημένα στο σχεδιασμό τους, που ακόμα και αν αφαιρεθεί το λογότυπό τους θα είναι εύκολα αναγνωρίσιμα. Το ίδιο ισχύει και με τις διαφημίσεις της NIKE, όπου η παρουσίαση των προϊόντων και η ιδέα που προβάλλεται, παραπέμπει αυτομάτως σε αυτή.

(3) *Ισχυρή, Συνεχής & Εμφατική Επικοινωνία με Εξωτερικό Περιβάλλον.*

Άλλες εταιρίες με ισχυρά Brand στηρίζονται στην ανάπτυξη στρατηγικών επικοινωνίας, που να είναι δημιουργικές όσον αφορά το στυλ και το περιεχόμενό τους (διαφημίσεις με ερπετά της Budweiser), καθώς και τα μέσα επικοινωνίας (η θρυλική διαφήμιση της Apple στο Super Bowl, ή η γιγαντιαία επικάλυψη του κτηρίου της Swatch). Η επιλογή της επικοινωνίας είναι πάντα σχετική με το κοινό που επιδιώκεται να προσεγγιστεί.

(4) *Ισχυρή, Συνεχής & Εμφατική Επικοινωνία με Εσωτερικό Περιβάλλον.*

Τα Brands, που κερδίζουν την πίστη των πελατών τους, απαρτίζονται από υπαλλήλους που τα κατανοούν και ταυτίζονται με αυτά. Σύγχρονες μορφές επικοινωνίας που στοχεύουν και εμπνέουν τους υπαλλήλους, σε συνδυασμό με ευθείες σχέσεις των διοικούντων με το προσωπικό (κατανόηση των αναγκών τους, επεξήγηση στόχων και βοήθεια στην επίτευξη αυτών) είναι μερικά από τα κρίσιμα σημεία της ανάπτυξης μιας επικερδούς κουλτούρας.

(5) *Ευθυγράμμιση Διαδικασιών Επιχείρησης με την Υπόσχεση του Brand.*

Οι επιχειρήσεις θέτουν τις υποσχέσεις τους βάσει των λειτουργιών τους, λ.χ.:

- Η συμπεριφορά των ατόμων που προσλαμβάνονται προς τους πελάτες πρέπει να είναι σε συνάφεια με το Brand.
- Όλα τα τμήματα της επιχείρησης οφείλουν να συνεργάζονται και να συντονίζονται για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

- Το στυλ της διοίκησης πρέπει να αντανακλά τη συμπεριφορά του προσωπικού προς τους πελάτες.

(6) Εστίαση στα σημεία που δημιουργούν αξία στους Πελάτες και όχι μονό στις βραχυπρόθεσμες πωλήσεις.

Οι επιχειρήσεις, που ενδιαφέρονται για τη δημιουργία ενός Brand, λαμβάνουν υπόψη τους ένα μεγάλο εύρος μεταβλητών. Τους δείκτες που «ακολουθούν» την πορεία της επιχείρησης (μερίδιο αγοράς, έσοδα πωλήσεων και κέρδη) και, πιο σημαντικά, τους δείκτες που «οδηγούν» τη συμπεριφορά της αγοράς (ικανοποίηση πελατών, καθαρή αξία του Brand).

4.2. Πελατειακή Εμπειρία Επώνυμου Προϊόντος (Branded Customer Experience)

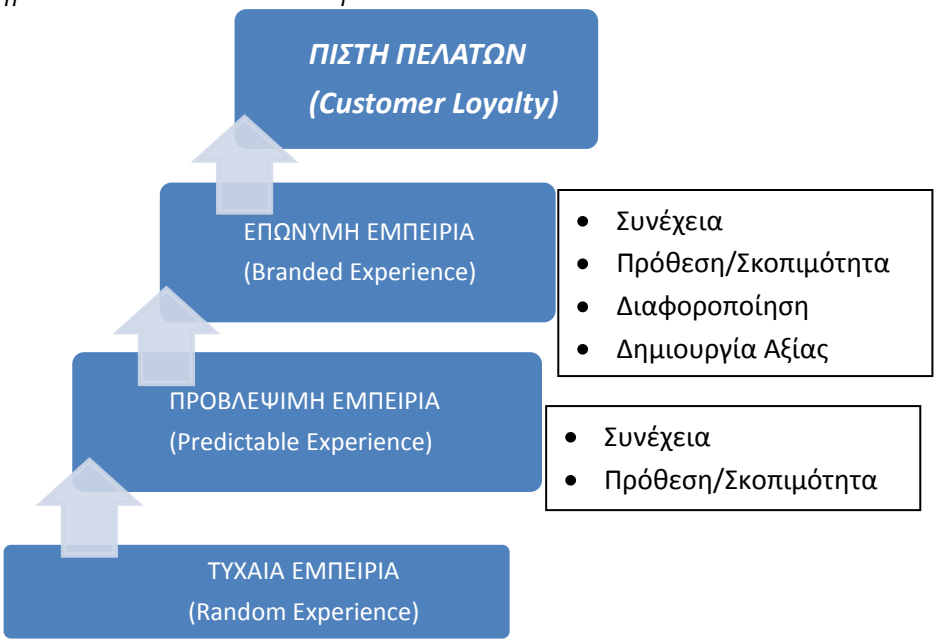
Η έννοια του Branded Customer Experience αναφέρεται στην υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής προσέγγισης διαχείρισης εμπειριών που αναπτύσσεται μέσω επώνυμων προϊόντων (Brand) με σκοπό την δημιουργία πίστης στους πελάτες. Η προσέγγιση αυτή απαιτεί μία πιο διευρυμένη αντίληψη της έννοιας του Brand (τι είναι, τι περιλαμβάνει και τι κάνει). Τα Brands δεν είναι κενές δηλώσεις και σήματα χωρίς νόημα, αλλά **πράξεις**. Έτσι, το μέσο με το οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται το Brand είναι το τί πράττουν οι επιχειρήσεις συναρτήσει των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρουν.

Λίγες είναι οι εταιρίες, με προϊόντα Brand, που αφήνουν την εξυπηρέτηση των πελατών τους στην τύχη. Επενδύουν στην εκπαίδευση και στη δημιουργία προτύπων και διαδικασιών, ώστε εσκεμμένα να διαμορφωθεί η επιθυμητή εμπειρία του πελάτη, η οποία να είναι σταθερή και σε συμφωνία με το Brand. Είναι εξόχως σημαντικό να δημιουργείται μια σταθερή και συνεχής εμπειρία στον πελάτη, δεδομένου ότι η μεγαλύτερη αιτία πελατειακής δυσαρέσκειας είναι η ασυνέπεια των επιχειρήσεων (θα είναι το προϊόν σωστό; θα φύγει το αεροπλάνο στην ώρα του; θα είναι κρατημένο το τραπέζι;). Για παράδειγμα, τα McDonalds έγιναν διάσημα, εισάγοντας την συνέπεια στη βιομηχανία των fast food. Η προσέγγιση των πελατών γινόταν με πρότυπα συναφή με την εταιρία, με προβλέψιμη εξυπηρέτηση και εξασφαλισμένα πανομοιότυπο προϊόν (φαγητό) σε κάθε επίσκεψη. Παρόλα αυτά, σύντομα, οι πελάτες είχαν δεδομένη τη συνάφεια του προϊόντος και των υπηρεσιών των fast food και απαιτούσαν το κάτι παραπάνω.

Στον αντίποδα του παραπάνω παραδείγματος είναι οι αγορές στα καταστήματα μαζικής προσφοράς π.χ. παπουτσιών. Η εμπειρία του πελάτη διαφέρει από κατάστημα σε κατάστημα, από μέρα σε μέρα και από πωλητή σε πωλητή. Πρόκειται για τυχαία εμπειρία όπου στην εξυπηρέτηση που λαμβάνει ο πελάτης, υπάρχει μικρή σκοπιμότητα και πρόθεση και, ως εκ τούτου, υπάρχουν χαμηλά επίπεδα πίστης των πελατών. Οι περισσότεροι πελάτες θα αγοράσουν απλά από την βιτρίνα, όταν θα έχουν ανάγκη για ένα ζευγάρι παπούτσι.

Διαγραμματικά, το σχήμα παρακάτω δίνει την κλιμάκωση και τα χαρακτηριστικά των εμπειριών έτσι ώστε να δημιουργηθεί τελικά η πίστη στους πελάτες μιας επιχείρησης.

Σχήμα 8. Branded Customer Experience



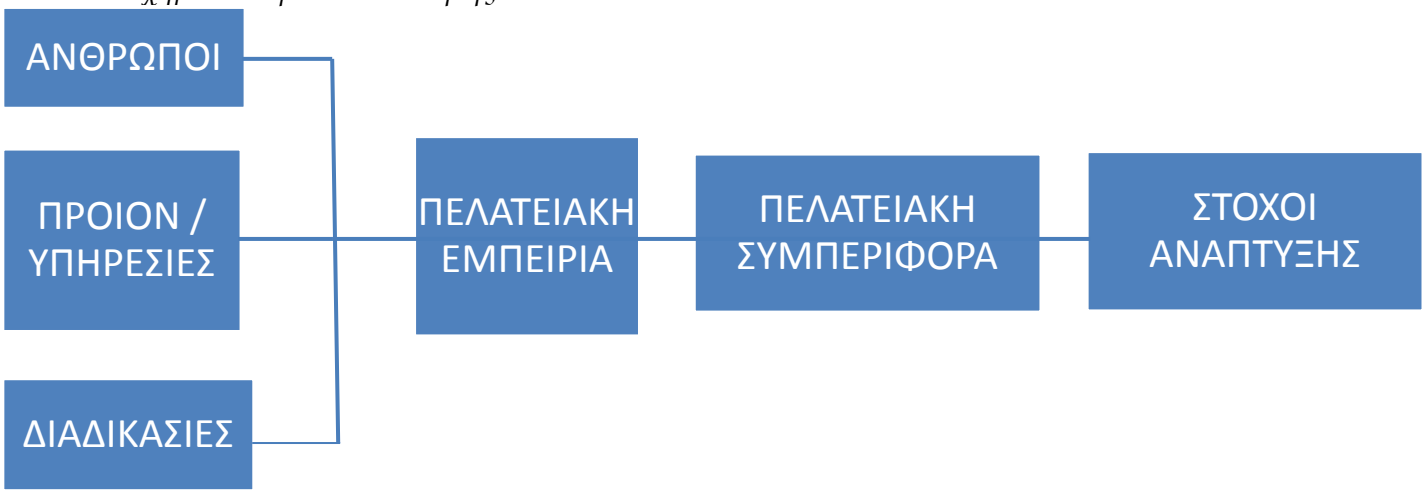
Έτσι, η *Τυχαία Εμπειρία (Random Experience)* αποτελεί την εμπειρία που δημιουργείται στο πελάτη χωρίς να την επιδιώκει η επιχείρηση και προφανώς δεν συνδέεται με την καταναλωτική του συμπεριφορά. Σε αντίθεση η *Προβλέψιμη Εμπειρία (Predictable Experience)* παρουσιάζει στοιχεία σκοπιμότητας και πρόθεσης, ως προς τη δημιουργία της από την πλευρά της επιχείρησης, και όταν αυτή συνδυάζεται με συνέχεια και συνέπεια με την υπόσχεση που δίνει το Brand, τότε ο πελάτης αρχίζει να ανταποκρίνεται θετικά προς την επιχείρηση. Η επομένη κλίμακα προς την κορυφαία βαθμίδα της *Πίστης* του πελάτη, είναι η *Επώνυμη Εμπειρία (Branded Experience)*. Πρόκειται για την εσκεμμένη και μελετημένη προσπάθεια της επιχείρησης να δημιουργήσει αξιομνημόνευτες εμπειρίες στους πελάτες της, με έντονα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά έναντι των ανταγωνιστών της και με αποτέλεσμα την δημιουργία αξίας στον πελάτη. Τελικά η δημιουργία αξίας στο πελάτη είναι αυτή που δίνει την ώθηση προς την πίστη και στους ισχυρούς οικονομικούς δεσμούς μεταξύ επιχείρησης και πελάτη.

Το Branded Customer Experience (BCE), λοιπόν, δημιουργείται και δεν προκύπτει με μαγικά τρικ του τμήματος μάρκετινγκ. Γίνεται με σκοπιμότητα και σχεδιάζεται προσεκτικά, στοχεύοντας στις ανάγκες των πελατών, ενώ παράλληλα είναι συνεπές στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών και διαφοροποιημένο από αυτό των ανταγωνιστών. Ένα ακόμα παράδειγμα επιτυχούς BCE είναι τα T.G.I. Friday's, τα οποία προσφέρουν εμπειρίες στους πελάτες τους σκόπιμα, με συνέπεια και διαφοροποιημένες από τους ανταγωνιστές. Η φιλικότητα του προσωπικού, η διασκεδαστική ατμόσφαιρα, το ενδιαφέρον φαγητό και οι λογικές τιμές δημιουργούν μία εμπειρία, που είναι μοναδική και προσθέτει αξία στον πελάτη. Το μυστικό, βέβαια, είναι το προσωπικό, το οποίο έχει υιοθετήσει το Brand με την εμφάνιση και το στυλ του, φορώντας αστεία καπέλα και σήματα και ακολουθώντας ιδιαίτερο τρόπο εξυπηρέτησης. Η υιοθέτηση σκηνικών που εντυπωσιάζουν πρόσκαιρα τους καταναλωτές, δεν είναι αρκετή καθώς εύκολα αντιγράφονται και να γίνονται κοινότυπα. Μόνο όταν η έννοια της εμπειρίας

είναι εμποτισμένη στην κουλτούρα της επιχείρησης και ο κάθε υπάλληλός της «τηρεί την υπόσχεσή της», η επιχείρηση επιτυγχάνει.

Με αλλά λόγια, η προσέγγιση του BCE – αυτή που δημιουργεί πραγματική πίστη στους πελάτες – απαιτεί σκέψη, προσπάθεια και πόρους. Χρειάζεται προσεκτική σχεδίαση και νέες μορφές συνεργασίας μεταξύ του μάρκετινγκ, του HR και της διοίκησης. Απαιτεί, επίσης, την ενοποίηση τεχνολογιών και επικοινωνιών και ισχυρή διασύνδεση διαδικασιών, προϊόντων και ανθρώπων. Πάνω από όλα, όμως, απαιτεί οι ιθύνοντες να κατανοήσουν τι σημαίνει η διαχείριση ενός Brand. Το μοντέλο που οι Smith & Wheeler χρησιμοποιούν για την απεικόνιση του BCE, φαίνεται παρακάτω:

Σχήμα 9. Το μοντέλο διοίκησης του BCE



Στο μοντέλο παρατηρείται ότι το κατάλληλο μίγμα των πόρων για την διαμόρφωση της πελατειακής εμπειρίας αποτελείται από τους ανθρώπους της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά του ίδιου του προϊόντος καθώς και από τις διαδικασίες προσέγγισης των πελατών. Οι τρεις αυτοί συντελεστές συνεισφέρουν το ίδιο παρόλο που ο καθένας δημιουργεί ένα ξεχωριστό σημείο διαφοροποίησης της επιχείρησης. Έτσι, η διαμορφωμένη εμπειρία επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά του πελάτη, ο οποίος βασιζόμενος στα ερεθίσματα που έχει δεχτεί υποβοηθά ενσυνείδητα τους στόχους ανάπτυξης της επιχείρησης. Άρα, εκπέμποντας στο πελάτη θετικά ερεθίσματα από τους τρεις συντελεστές, αναπτύσσονται καλές εμπειρίες οι οποίες διαπλάθουν τη καταναλωτική συμπεριφορά του και τελικά τον οδηγούν σε θετικές κινήσεις για την επιχείρηση.

4.2.Α. Η Ικανοποίηση των Πελατών

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αναγνωρίζουν ότι η πίστη των καταναλωτών έχει θετικό αποτέλεσμα στην απόδοση των επιχειρήσεων τους. Έχοντας ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες, απολαμβάνουν υψηλότερο περιθώριο κέρδους και γενικά καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα. Ο Frederick Reichheld περιγράφει στο βιβλίο του «The Loyalty Effect» ότι οι πιστοί πελάτες είναι περισσότερο κερδοφόροι, διότι:

- τα κόστη πωλήσεων για αυτούς αποσβένονται σε περισσότερο χρόνο
- οι πιστοί πελάτες αυξάνουν τις αγορές τους,
- είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μία υπερτίμηση (premium).

Η διαπίστωση αυτή έχει μεγάλη εφαρμογή και στο ηλεκτρονικό επιχειρείν, το οποίο στη μελέτη του, ο ίδιος συγγραφέας (Reichheld & Schefter), καταλήγει: «*Οι τιμές δεν κυβερνούν στο web, αλλά η εμπιστοσύνη. Χωρίς την πίστη, ακόμα και τα καλύτερα σχεδιασμένα επιχειρηματικά μοντέλα θα καταρρεύσουν*». Αυτό εξηγεί γιατί οι ιθύνοντες της DELL και του eBay ενδιαφέρονται τόσο για την διατήρηση του πελατολογίου τους. Η πίστη, λένε, είναι οικονομική αναγκαιότητα: «*Η απόκτηση πελατών στο internet είναι υπερβολικά δαπανηρή, και μόνο αν αυτοί κάνουν επαναλαμβανόμενες αγορές στο πέρασμα του χρόνου, μπορούν τα κέρδη της επιχείρησης να διατηρηθούν σε ικανοποιητικά επίπεδα*».

Άλλες έρευνες (Satmetrix Systems) έδειξαν ότι οι εταιρίες με δείκτη πελατειακής πίστης πάνω από τον μέσο όρο της αγοράς είχαν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα έως και δύο φορές από τους ανταγωνιστές τους. Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι καθώς αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών, αυξάνεται και ο ρυθμός διατήρησής τους, αποδεικνύοντας για άλλη μία φορά ότι οι ικανοποιημένοι και με πίστη πελάτες αποτελούν κυρίαρχες πηγές κέρδους. Οι πελάτες αυτοί, όχι μόνο εξακολουθούν να αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά η αξία αυτών αυξάνεται εκθετικά, όταν κάνουν νέες αγορές. Επιπλέον, συμπεριφέρονται ως ένθερμοι «ευαγγελιστές», διαδίδοντας καλά σχόλια στην αγορά.

Τα ευρήματα αυτά παρουσιάζουν εμπειρικά αυτό που είναι ευθύς εξαρχής αντιληπτό από πολλές επιχειρήσεις, ότι η δημιουργία επιτυχών επιχειρήσεων περνά μέσα από την δημιουργία εμπειριών που ικανοποιούν τους πελάτες. Επιπλέον, ο ρόλος της πίστης ως ισχυρό εργαλείο δημιουργίας κέρδους, αναγνωρίζεται συνεχώς και αποτελεί πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Φυσικά, ο προσανατολισμός στην ανάπτυξη πίστης στους πελάτες δεν απομακρύνει την επιχείρηση από τη προσπάθεια της να αποκτήσει νέους. Ωστόσο, γεγονός είναι ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων επενδύει περισσότερο στην απόκτηση νέων πελατών παρά στη διατήρηση των υπαρχόντων. Προφανώς, η ανάγκη προσέλκυσης μίας συνεχούς ροής νέων πελατών είναι συνετή και συνηθισμένη πρακτική, απαιτεί ωστόσο τεράστια ποσά χρημάτων. Έρευνες έχουν δείξει ότι κοστίζει έξι φορές περισσότερο η απόκτηση ενός νέου πελάτη από την διατήρηση ενός υφιστάμενου. Την ίδια στιγμή, μία αύξηση 5% στην πίστη των πελατών, αυξάνει 95% τα κέρδη από έναν πελάτη. Με λίγα λόγια, η επένδυση στη δημιουργία πίστης των πελατών είναι επένδυση στην επικερδή ανάπτυξη.

Η διεκδίκηση αυτού του ανεκμετάλλευτου πόρου κέρδους είναι πολύ απαιτητική. Για να συμβεί αυτό, η επιχείρηση πρέπει να προσανατολιστεί ***πέρα από την ικανοποίηση των πελατών της*** και να δημιουργήσει μία ανεξίτηλη επιρροή, που να μετατρέπει τους πελάτες της σε υπέρμαχους των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Κλείνοντας, η πίστη δεν πρέπει να αφήνεται στην τύχη, αλλά να αποτελεί μέρος της κουλτούρας, της απόδοσης, της εμφάνισης και του ίδιου του Brand μιας επιχείρησης. Είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από τον τρόπο οργάνωσης, δομής και συμπεριφοράς της επιχείρησης.

4.2.Β. Η Πίστη των Πελατών (Customer Loyalty)

Η Πίστη των Πελατών (Customer Loyalty) ορίζεται από τον Oliver (1997) ως: «…η βαθειά δέσμευση των πελατών για συστηματική επαναγορά προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται από μια επιχείρηση, πάρα τις ανταγωνιστικές επιρροές και τις προσπάθειες του μάρκετινγκ για την χειραγώγηση της αγοραστικής συμπεριφοράς τους».

Ο παραπάνω ορισμός ενέχει δυο σημαντικές παραμέτρους που επηρεάζουν την πιθανότητα ενός πελάτη να γίνει πιστός και αφοσιωμένος πελάτης σε ένα Brand. Η πρώτη αφορά στη προθυμία του να συνεχίζει να αγοράζει και στο μέλλον και η δεύτερη απορρέει από τη πεποίθησή του ότι η παρεχόμενη εμπειρία είναι επιθυμητή και «αξίζει τα λεφτά της» (value for money) (Ponsonby-Mccabe & Boyle, 2006). Οι ερευνητές διατείνονται ότι οι σκόπιμα διαμορφωμένες εμπειρίες δημιουργούν πίστη στους πελάτες, η οποία μπορεί να διακριθεί σε δυο κύριες διαστάσεις: την *αιτιοκρατική πίστη (attitudinal loyalty)* και τη *συμπεριφορική πίστη (behavioral loyalty)*.

Οι Jacoby & Kyner (1973) ήταν οι πρώτοι που καθόρισαν τη πίστη των πελατών με τον διττό αυτό τρόπο. Κατά τη συμπεριφορική διάσταση η πίστη ορίζεται ως μια συμπεριφορική έκβαση των προτιμήσεων του πελάτη για ένα συγκεκριμένο Brand επιλέγοντας ανάμεσα από παρόμοια προϊόντα, αποτελώντας έτσι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας λήψης απόφασης.

Στη συμπεριφορική πίστη περιλαμβάνονται οι προθέσεις αγοράς, προθέσεις επαναγοράς και οι προθέσεις αλλαγής ενός Brand. Ωστόσο, αρκετοί μελετητές στέκονται επικριτικά σε αυτά τα συμπεριφορικά μέτρα θεωρώντας τα ανεπαρκή στην εξήγηση των παραγόντων που επηρεάζουν την πραγματική αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών, καθώς κύριος παράγοντας μέτρησης χρησιμοποιείται η συχνότητα επαναγοράς. Οι επαναλαμβανόμενες αγορές δεν αποτελούν πάντα αποτέλεσμα βαθειάς ψυχολογικής δέσμευσης, για παράδειγμα κάποιος επισκέπτης θα επιλέξει ένα ξενοδοχείο βάσει της βολικής τοποθεσίας του, όταν όμως εμφανιστεί ένας ανταγωνιστής καλύτερης αξίας κοντά του τότε εύκολα θα αλλάξει επιλογή (Dick & Basu, 1994; Reichheld, 1994; TePeci, 1999).

Από την άλλη, η αιτιοκρατική διάσταση ορίζει τη πίστη ως *στάση* (attitude) που περιγράφει τη σχέση που δημιουργείται μεταξύ του καταναλωτή και της επιχείρησης και προέρχεται από διαφορετικά συναισθήματα. Τα συναισθήματα αυτά του ατόμου καθορίζουν το βαθμό της πίστης του και κατά συνέπεια τη στάση του. Με αλλά λόγια πρόκειται για τη ψυχολογική προδιάθεση που νιώθει ο πελάτης για να επαναλάβει τις αγορές του από μια εταιρεία καθώς και να τη συστήσει σε άλλους. Στην αιτιοκρατική πιστή αντανακλάται το αίσθημα της δέσμευσης, της υπακοής και της ενεργής εμπλοκής με ένα Brand. Πιο συγκεκριμένα, ο επισκέπτης μπορεί να έχει θετική στάση (προδιάθεση) για κάποιο ξενοδοχείο, σε σημείο μάλιστα που να το συστήσει και σε άλλους, αλλά να μην επιλέξει να μείνει ποτέ σε αυτό διότι είναι πολύ ακριβό για αυτόν. Η θετική στάση έναντι του προϊόντος /υπηρεσίας ή της ίδιας της επιχείρησης αναπτύσσεται σε βάθος χρόνου και απαιτούνται εκτενείς προσπάθειες μάρκετινγκ. Επιπλέον, η δέσμευση που δημιουργείται παίζει σημαντικό ρόλο στην αιτιοκρατική πιστή δεδομένου ότι υποδηλώνει την αυτοαξιολόγηση των πελατών αναφορικά με την καταναλωτική τους στάση και την στημονική

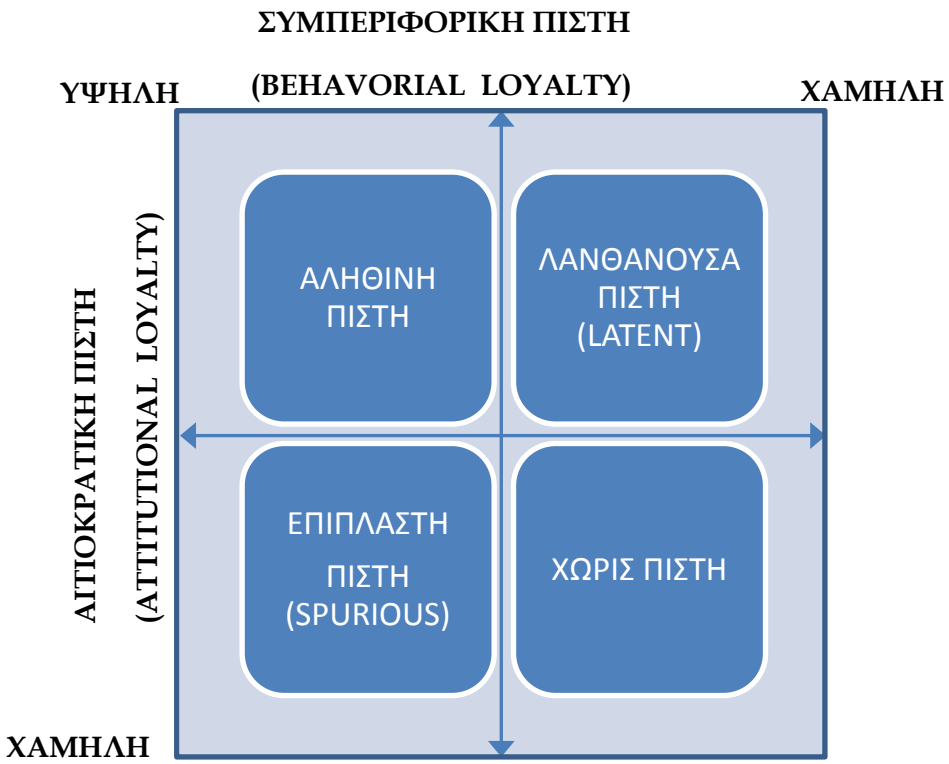
απόφασή τους να εμπλακούν ενεργά και για μεγάλο διάστημα με ένα Brand (Kumar & Shah, 2004).

Αναλυτικότερα, η συναισθηματική αυτή δέσμευση περιλαμβάνει την επιθυμία του πελάτη να διατηρήσει τις σχέσεις εκείνες που του προσδίδουν αξία. Η εμφατική ψυχολογική προσκόλληση σε ένα Brand αντανακλά τη συναισθηματική φύση των σχέσεων αυτών, που μεταφράζεται τελικά σε ισχυρή αιτιοκρατική πιστή. Ωστόσο, η αιτιοκρατική πιστή μπορεί να υπαχθεί σε ένα εναλλακτικό μέσο μέτρησης της πιστής, την γνωστική πιστή. Η προσέγγιση της γνωστικής πίστης υπαινίσσεται ότι ο πελάτη αναμορφώνει την πεποίθηση του για τη σχέση του με ένα Brand βασιζόμενος σε μια συνειδητή αξιολόγηση των ανταμοιβών του και των οφελών του από το προϊόν.

Από όλα τα παραπάνω συνάγεται ότι το σύνθετο μέτρο της πελατειακής πιστής είναι συνδυασμός δυο διαστάσεων: των συμπεριφορικών προθέσεων και της αιτιοκρατικής στάσης έναντι ενός Brand. Η μέτρηση τελικά της πιστής χρησιμοποιεί τις προτιμήσεις των πελατών, τις τάσεις τους για αλλαγή εταιρείας, τη συχνότητα των αγορών τους και τη συνολική δαπάνη για τα προϊόντα της εταιρείας.

Η σχέση μεταξύ αιτιοκρατικής και συμπεριφορικής πίστης περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα όπου διαμορφώνονται οι διάφορες κατηγορίες προσήλωσης βάσει των ειδών πίστης του πελάτη:

Σχήμα 10. Κατηγορίες Προσήλωσης (πηγή: Dick & Basu, 1994).



❖ *Υψηλή Αιτιοκρατική & Υψηλή Συμπεριφορική Πίστη:* πρόκειται για την εμφάνιση της πραγματικής πίστης (true loyalty). Οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τις διαφορές μεταξύ των ανταγωνιστικών Brands και οδηγούνται στην αγορά συνειδητοποιημένα (υψηλή αντιληπτή αξία).

❖ *Υψηλή Αιτιοκρατική & Χαμηλή Συμπεριφορική Πίστη:* εμφανίζεται η λανθάνουσα πίστη (latent loyalty). Οι καταναλωτές επηρεάζονται λόγω διαφόρων συνθηκών και καταστάσεων.

❖ *Χαμηλή Αιτιοκρατική & Υψηλή Συμπεριφορική Πίστη:* παρατηρείται η επίπλαστη πίστη (spurious loyalty). Εδώ οι καταναλωτές δεν εντοπίζουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις ανταγωνιστικές μάρκες μιας κατηγορίας με αποτέλεσμα να προτιμούνται τα πιο γνωστά Brand ή αυτά που είναι σε προσφορά.

❖ *Χαμηλή Αιτιοκρατική & Χαμηλή Συμπεριφορική Πίστη:* προφανώς καμία πίστη (no loyalty). Εμφανίζονται κυρίως ευκαιριακοί αγοραστές που εστιάζουν στην τιμή.

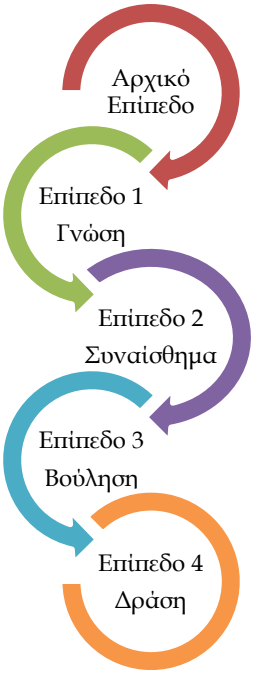
Για την ύπαρξη της πίστης θα πρέπει να ικανοποιούνται έξι απαραίτητες συνθήκες. Η πίστη θα πρέπει:

1. να προκύπτει από σκοπιμότητα της εταιρείας και όχι τυχαία,
2. να έχει συμπεριφορική ανταπόκριση, δηλαδή επαναγορά,
3. να εκφράζεται σε βάθος χρόνου
4. να γίνεται από κάποιον αποφασίζων
5. να γίνεται σε σχέση με ένα ή περισσότερα προϊόντα
6. και να γίνεται μέσω μίας ψυχολογικής διαδικασίας.

Πολλοί μελετητές, βασιζόμενοι στις παραπάνω παραδοχές για την πίστη, έχουν προτείνει διάφορα μοντέλα αναπαράστασής της. Όλα συγκλείνουν στην παρουσίαση ισχυρών πολυκριτήριων σχέσεων μεταξύ ποιότητας, αξίας πελάτη, ικανοποίησης και συμπεριφορικών προθέσεων. Παρόλο που πολλοί μελετητές έχουν διαφορετικές θεωρήσεις για την πίστη και τις άμεσες ή έμμεσες σχέσεις με τους κύριους προσδιοριστικούς παράγοντες, καταλήγουν ότι οι παράγοντες αυτοί είναι σημαντικοί για τη δημιουργία της πίστης (Cronin et al., 2000, Fornell et al., 1996). Όπως αναμενόταν, οι ποικίλες διαφοροποιήσεις στη θεώρηση της πίστης έχουν σαν αποτέλεσμα διάφορες προσεγγίσεις στη μέτρηση και στον καθορισμό των διαστάσεών της.

Κατά τη προσέγγιση του Oliver (1997), η πίστη διακρίνεται σε τέσσερις φάσεις: (1) γνωστική (cognitive), (2) συναισθηματική (affective), (3) βουλητική (conative) και (4) δράσης (action). Οι πρώτες τρεις φάσεις οδηγούν σε μία βαθειά δέσμευση ενώ η τέταρτη φάση αφορά την πίστη δράσης, η οποία παρέχει τον συνδετικό κρίκο των τριών προαναφερθεισών φάσεων. Αυτή η φάση είναι διαφορετική από τις άλλες, καθώς περιλαμβάνει τη δέσμευση να υπερνικηθούν οι περιστασιακοί περιορισμοί που μπορεί να υπάρξουν στην αγοραστική απόφαση.

Σχήμα 11. Οι Φάσεις της Πίστης.



Έτσι, ο πελάτης ξεκινώντας δεν έχει καμία πληροφόρηση ή δεν έχει αναπτύξει καμία στάση απέναντι σε κάποιο προϊόν ή υπηρεσία. Στο επόμενο γνωστικό επίπεδο ο πελάτης μέσω ενός συνόλου πληροφοριών και πεποιθήσεων αξιολογεί το προϊόν ή την υπηρεσία ως ανώτερο από τους ανταγωνιστές του. Στο δεύτερο επίπεδο βρίσκεται η συναισθηματική διάσταση όπου μέσω της επαφής με το προϊόν αναπτύσσεται μία δυσμενής ή ευνοϊκή στάση. Έπεται το επίπεδο της βουλητικής διάστασης της πίστης που αφορά τις προθέσεις των ατόμων να συμπεριφερθούν κατά συγκεκριμένο τρόπο ώστε να αποκτήσουν κάποιο προϊόν. Τέλος, υπάρχει η πραγματική συμπεριφορά και αναφέρεται ως δράση. Το πλαίσιο αυτό υποθέτει ότι η ανάπτυξη της πίστης εξαρτάται από το πέρασμα του πελάτη μέσα από τις τέσσερις φάσεις. Κάθε φάση κατά την ανάπτυξη της πίστης έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά τα οποία ενεργούν θετικά, προσελκύοντας τον πελάτη για να μείνει είτε αρνητικά, απομακρύνοντάς τον προς τον ανταγωνισμό (McMullan & Gilmore, 2002).

Γνωστική Φάση

Η φάση αυτή συνδέεται με παράγοντες ή πεποιθήσεις/αντιλήψεις των πελατών που πηγάζουν από τις πληροφορίες που δέχονται. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν το κόστος, τη ποιότητα και τα οφέλη των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών και ενεργούν είτε θετικά είτε αρνητικά οδηγώντας τον πελάτη να αξιολογεί, κατά περίπτωση, το Brand. Η γνώση μπορεί να βασίζεται σε προηγούμενη επαφή με το προϊόν ή πληροφόρηση που να βασίζεται σε πρόσφατη εμπειρία. Σημαντικοί δείκτες της πίστης σε αυτή τη φάση είναι η δυνατότητα πρόσβασης, η εμπιστοσύνη, η κεντρικότητα και η σαφήνεια.

Η δυνατότητα πρόσβασης λειτουργεί ως οδηγός για τη συμπεριφορά των πελατών και είναι η ευκολία με την οποία μπορεί να ανακτηθεί μια στάση.

Η εμπιστοσύνη αφορά το επίπεδο βεβαιότητας που συνδέεται με τη στάση και την αξιολόγηση του πελάτη. Συνδέεται με τη νοοτροπία και τη συνέπεια της συμπεριφοράς του και επηρεάζεται από την πηγή των πληροφοριών του. Για

παράδειγμα οι πληροφορίες από φίλους και συγγενείς θεωρούνται περισσότερο αξιόπιστες και συνεπείς.

Η κεντρικότητα είναι ο βαθμός συσχέτισης της στάσης απέναντι σε ένα Brand με το σύστημα αξιών του πελάτη. Πρόκειται για ατομικό χαρακτηριστικό που παρέχει μια αίσθηση οικειότητας με το Brand και περιλαμβάνει ισχυρά συναισθηματικά χαρακτηριστικά.

Τέλος, η σαφήνεια αναφέρεται στη στάση του πελάτη που καθορίζεται αποτελεσματικά μέσω των εναλλακτικών στάσεων σε αλλά προϊόντα /υπηρεσίες.

Συναισθηματική Φάση

Σε αυτή τη φάση προσδιορίζονται ζητήματα σχετικά με την ικανοποίηση, την προτίμηση και τη συνέπεια. Μετά την επαφή με το προϊόν ο πελάτης είναι σε θέση να αξιολογήσει την εμπειρία του. Μπορεί να καθορίσει το επίπεδο ικανοποίησής του, την έκταση της προτίμησής του και το βαθμό της συνέπειας και της βεβαιότητας για τη στάση του προς το Brand. Σε αυτή τη φάση παρατηρείται η διάσταση της ευχαρίστησης (pleasurable fulfillment) καθώς και η δέσμευση που υφίσταται ο πελάτης ως συναισθηματική πίστη και έχει αποτυπωθεί στο νου του ως γνώση και αφοσίωση. Εδώ κυριαρχούν τα συναισθήματα και η εμπειρία απαλλάσσεται από γνωστικές αξιολογήσεις. Έτσι, άτομα με καλή διάθεση αναμένεται να επαναφέρουν στη μνήμη τους θετικά στοιχεία.

Βουλητική Φάση

Η τρίτη φάση χαρακτηρίζεται από τη καταναλωτική δέσμευση ή από την πρόθεση επαναγοράς και το βαθμό συνέπειας των πεποιθήσεων του καταναλωτή για το προϊόν. Τα χαρακτηριστικά της φάσης αυτής ορίζονται βάσει: του κόστους αλλαγής (switching cost), κόστος βύθισης (sunk cost) και τις προσδοκίες του πελάτη. Πιο συγκεκριμένα, το κόστος αλλαγής εμφανίζεται στις διάφορες πελατειακές επιλογές. Στο τραπεζικό κλάδο, λόγου χάρη, όπου σε μια τράπεζα το αντιληπτό κόστος αλλαγής ενός λογαριασμού έχει πιθανές οικονομικές κυρώσεις. Υπάρχουν επίσης ψυχολογικές διαστάσεις που συνδέονται με την μεταστροφή σε ένα άλλο Brand (switching). Το κόστος βύθισης έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει σημαντικά τις συμπεριφορές των καταναλωτών. Με τον όρο κόστος βύθισης οι μελετητές εννοούν τη δαπάνη των καταναλωτών για αγορές από μια εταιρεία η οποία δεν μπορεί να ισοσκελιστεί στο μέλλον. Παραδείγματος χάριν, οι συχνοί επιβάτες των αερογραμμών επιλέγουν μακρύτερες διαδρομές με σκοπό να συσσωρεύουν πρόσθετα μίλια και εκπτωτικά οφέλη. Υπό το πρίσμα αυτών των γνωστικών ιδιορρυθμιών οι καταναλωτές αδυνατούν να συμπεριφέρονται με τρόπο «ορθολογικό» και προβλέψιμο για τους μελετητές.

Φάση Δράσης

Ο μηχανισμός μέσω του οποίου οι προθέσεις μετατρέπονται σε πράξεις αναφέρεται ως πιστή δράσης. Η υποκινούμενη πρόθεση των πελατών, της προηγούμενης φάσης, μετατρέπεται σε ετοιμότητα για δράση η οποία συνοδεύεται από την επιθυμία να υπερνικηθούν τα εμπόδια που αναστέλλουν τη δράση. Η δράση χαρακτηρίζεται δυσδιάστατα από την αδράνεια και το κόστος βύθισης. Η αδράνεια αφορά την συμπεριφορά ενός πελάτη προς ένα Brand, η οποία διαμορφώνεται βάσει της επιδίωξής του για πληροφορίες σχετικά με υποκατάστατα. Έτσι ένας ικανοποιημένος πελάτης έχει ελαχιστοποιήσει την επιδίωξη του για πληροφορίες. Αυτή η αδράνεια είναι που πολλές φορές που κάνει τους πελάτες να παραμένουν πιστοί σε κάποια εταιρεία.

Προγράμματα Πίστης

Πολλές επιχειρήσεις συγχέουν την ικανοποίηση των πελατών τους με την πίστη και επιπλέον, συχνά η πίστη συγχέεται με τις επαναλαμβανόμενες αγορές. Σε πολλούς κλάδους των επιχειρήσεων, υπάρχει η αντίληψη ότι ο πιστός πελάτης, στην πραγματικότητα, είναι ο οκνηρός πελάτης, που βαριέται να αναζητήσει άλλες εναλλακτικές και για αυτό συνεχίζει με μία εταιρία. Ωστόσο, έρευνες έχουν δείξει ότι πολλοί πελάτες που αλλάζουν εταιρίες είναι ευχαριστημένοι με τις προηγούμενες που είχαν. Στο πλαίσιο αυτό οι επιχειρήσεις επιστρατεύουν διάφορα προγράμματα δημιουργίας πίστης.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι «κάρτες πίστης /αφοσίωσης». Πολλοί πελάτες κατέχουν πληθώρα τέτοιων καρτών και χρησιμοποιούν μόνο εκείνη που είναι εύκαιρη και πιο ανταγωνιστική τη στιγμή που την χρειάζονται. Αυτό συμβαίνει λόγω του γεγονότος ότι πολλές επιχειρήσεις τις χρησιμοποιούν ως μέσο προώθησης των προϊόντων τους μιας και είναι διαθέσιμες σε καθένα πελάτη τους ανεξάρτητα από το πόσο προσοδοφόρος είναι, υποκινώντας τους να ξοδέψουν περισσότερα χρήματα στα προϊόντα της επιχείρησης.

Φυσικά, δεν είναι όλες οι κάρτες αυτού του είδους ίδιες. Η πραγματική τους αξία αναδεικνύεται όταν χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για τον εμπλουτισμό της γνώσης για τους πελάτες τους. Έτσι, εμβαθύνοντας στις ανάγκες των πελατών, γίνονται ένα χρήσιμο εργαλείο στη μορφοποίηση καλύτερων προσφορών και δημιουργίας ενός σημαντικού μέσου για τη δημιουργία πραγματικής πίστης.

4.2.Γ. Από την Πίστη στη Υπεράσπιση

Στις περιπτώσεις εκείνες όπου παρατηρείται η γνήσια και βαθιά ριζωμένη πίστη έχουμε τη λεγόμενη «υπεράσπιση» (advocacy). Με τον όρο υπεράσπιση εννοούμε την προθυμία των καταναλωτών να προτιμούν μία εταιρία και, στη συνέχεια, να μιλούν για αυτήν και να την προτείνουν σε φίλους, συγγενείς, συναδέλφους, κ.ά. Η υποστήριξη αυτή συνδέεται άμεσα με τη προσοδοφόρα ανάπτυξη μίας επιχείρησης. Πρόκειται για κάτι παραπάνω από έναν απλό πελάτη που επιστρέφει κάθε φορά στην εταιρία, οι «υπερασπιστές» είναι έτοιμοι να προασπιστούν την επιχείρηση σε κάθε περίπτωση αμφισβήτησής της.

Αρκετές φορές, ένας οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει τόσα υψηλά επίπεδα πίστης, που το brand του γίνεται ευρέως αποδεκτό και άξιο εμπιστοσύνης από την αγορά, μέσω της θετικής διαπροσωπικής επικοινωνίας των ικανοποιημένων πελατών. Αυτή η επικοινωνία, ή αλλιώς η μετάδοση από στόμα σε στόμα (word of mouth), είναι πολύ σημαντική δεδομένου ότι οι καταναλωτές δέχονται ευχάριστα τις πληροφορίες από φίλους ή γνωστούς. Δεν είναι δηλαδή από εμπορικούς εκπροσώπους της επιχείρησης, αλλά από αντικειμενικούς χρήστες χωρίς δόλο ή συμφέρον. Πολύ συχνά, γίνονται υπερασπιστές, πελάτες οι οποίοι δεν έχουν πρότερη εμπειρία από «πρώτο χέρι» με την εταιρία. Αυτό συμβαίνει, διότι η εταιρία επιτυγχάνει μία τόσο διαφοροποιημένη εμπειρία που οι πελάτες της γίνονται οι καλύτεροι πωλητές της.

4.2.Δ. Σχεδιάζοντας την Πίστη

Η δημιουργία αυθόρμητης μετάδοσης πληροφοριών από στόμα σε στόμα (word of mouth) βοηθά πολλές επιχειρήσεις να προκαλέσουν τους πελάτες τους να δράσουν ως πωλητές τους. Για να συμβεί αυτό επιτυχώς, θα πρέπει να υιοθετηθεί μία βαθιά αντιλαμβανόμενη στρατηγική δημιουργίας πελατειακής εμπειρίας, η οποία να είναι ίδια και συνεπής σε όλα τα κανάλια της επιχείρησης. Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι για να συμβεί αυτό θα πρέπει να δημιουργηθεί εμπειρία, που να είναι διακριτή και να δημιουργεί αξία πέρα από την ικανοποίηση ή ακόμα και από την πίστη των πελατών.

Η Jill Griffin στο βιβλίο της «Customer Loyalty: How To Earn It, How To Keep It» αναφέρει μία χρήσιμη προσέγγιση για τις πελατειακές σχέσεις και τη δημιουργία των πελατών σε «υπερασπιστές». Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτόν οι πελατειακές σχέσεις περνούν από τα παρακάτω σταδία:

- Στάδιο 1. Ύποπτος (Suspect): Περιλαμβάνει καθέναν που πιθανά θέλει να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία μίας εταιρίας. *Υποπτευόμαστε* ότι μάλλον θα αγοράσει, δεν είμαστε σίγουροι.
- Στάδιο 2. Υποψήφιος Αγοραστής (Prospect): Πρόκειται για κάποιον που έχει την ανάγκη για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία και έχει και την ικανότητα να το αγοράσει. Παρόλο, που ο υποψήφιος δεν έχει ξαναγοράσει από μία εταιρία, μπορεί να έχει ακούσει, να έχει διαβάσει ή κάποιος να έχει σχολιάσει κάτι για αυτήν. Επίσης, γνωρίζει ποια είναι, που βρίσκεται, τι πουλάει, αλλά παρόλα αυτά δεν έχει τύχει να αγοράσει ποτέ από αυτήν.
- Στάδιο 3. Απορριπτέος Αγοραστής (Disqualified): Πρόκειται για υποψήφιους για τους οποίους η εταιρία έχει μάθει αρκετά, ώστε να ξέρει ότι δεν έχουν την ανάγκη ή την ικανότητα να αγοράσουν τα προϊόντα της.
- Στάδιο 4. Πρώτη φορά Πελάτης (First Time Customer): Πρόκειται για πελάτες οι οποίοι έχουν αγοράσει έστω μία φορά, οι πελάτες αυτοί ανήκουν στην εταιρία αλλά και στους ανταγωνιστές της.
- Στάδιο 5. Συχνός Πελάτης (Repeat Customer): Έχουν αγοράσει δύο ή παραπάνω φορές από μία εταιρία το ίδιο ή διαφορετικό προϊόν και για τις ίδιες ή διαφορετικές περιστάσεις.
- Στάδιο 6. Πελάτης (Client): Αγοράζει οτιδήποτε πουλά μία εταιρία και μπορεί να το χρησιμοποιήσει. Κάνει αγορές πολύ συχνά και η εταιρία έχει ισχυρές και διαρκείς σχέσεις μαζί του, καθιστώντας τον δυσπρόσιτο από τον ανταγωνισμό.
- Στάδιο 7. Υπερασπιστής (Advocate): Όπως ο πελάτης του προηγούμενου σταδίου, έτσι και εδώ, αγοράζει οτιδήποτε πουλά μία επιχείρηση σε τακτά χρονικά διαστήματα. Επιπλέον, υπερασπίζεται την επιχείρηση και ενθαρρύνει άλλους να αγοράσουν από αυτήν. Μιλά συχνά για αυτήν, κάνοντας μάρκετινγκ και φέρνοντας κι άλλους πελάτες.

Είναι ξεκάθαρο ότι η πίστη δεν δημιουργείται άμεσα και αποτελεί μία διαδικασία εξέλιξης των σχέσεων. Απαιτεί ένα συστηματικό τρόπο ανάπτυξης, δηλαδή θα πρέπει να σχεδιαστεί, έτσι ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι ένα ισχυρό brand με φανατικούς υπερασπιστές. Η εμπειρία του πελάτη είναι ένα ισχυρό μέσο για το χτίσιμο του brand και ταυτόχρονα είναι δημιουργός δύναμη της πίστης. Είναι σημαντικό η εμπειρία, το brand και γενικά η φιλοσοφία της επιχείρησης να είναι ολοκληρωμένα μεταξύ τους έτσι ώστε να μην μπορούν να

αντιγραφούν εύκολα από τους ανταγωνιστές. Για το σχεδιασμό της πίστης, λοιπόν, εντοπίζονται τα παρακάτω βασικά σημεία:

(1)Προσδιορισμός Πελατειακών Αξιών:

Η δημιουργία του Branded Experience απαιτεί απόλυτη αποσαφήνιση των τμημάτων των πελατών που είναι πιο επικερδή για την επιχείρηση, της αξίας των καλύτερων πελατών και του τρόπου δημιουργίας και μετάδοσης της υπόσχεσης του brand από την εταιρία, ο οποίος την διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές της.

Παραδοσιακά, οι εταιρίες στηριζόντουσαν σε δημογραφικά στοιχεία για την τμηματοποίηση της βάσης των πελατών τους. Πλέον, είναι πιο χρήσιμη η τμηματοποίηση με βάση την συμπεριφορά αυτών, ακόμα και εκείνων με το μικρότερο ποσοστό, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για επικερδή τμήματα. Για παράδειγμα, ο Στέλιος Χατζηιωάννου, πρόεδρος του easyGroup, εφήρμοσε αυτό τον τρόπο σκέψης για το ξεκίνημα της εταιρίας του ενοικίασης αυτοκινήτων: «*Άλλη μία easy αρχή είναι ότι δεν θέλουμε να παρέχουμε τα πάντα και στους πάντες. Επιλέγουμε την αγορά στόχο και πηγαίνουμε για αυτήν. Για παράδειγμα, βρίσκω τις online κρατήσεις, μεγάλη διευκόλυνση, αλλά γνωρίζω και ανθρώπους που τη μισούν και δεν θα την κάνουν ποτέ. Για αυτούς, δεν έχουμε νόημα αφού δεν μπορούν να νοικιάσουν τα αμάξια μας…*».

Εστιάζοντας σε ομάδες στόχους με ευχαριστημένους πελάτες, οι εταιρίες επιχειρούν να δημιουργήσουν πίστη σε αυτούς και τελικά να τους μετατρέψουν σε υπερασπιστές. Οι υπερασπιστές ενδιαφέρονται περισσότερο για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και λιγότερο για την τιμή. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, υψηλότερα περιθώρια κέρδους και περισσότερη αντοχή στις χαμηλές τιμές των ανταγωνιστών. Οι υπερασπιστές αγοράζουν συχνότερα, είναι έτοιμοι να πληρώσουν παραπάνω και είναι διατεθειμένοι να μείνουν με μία εταιρία για πολύ καιρό. Επιπλέον και πιο σημαντικό είναι, ότι ενθαρρύνουν νέους πελάτες να επιλέξουν την εταιρία που προτιμούν. Η στρατηγική της εστίασης στους καλύτερους (με βάση το κέρδος) πελάτες είναι εφικτή, αρκεί να είναι σε θέση ο οργανισμός να τους εντοπίσει.

Από την άλλη, αρκετές επιχειρήσεις υιοθετούν την στρατηγική επιβράβευσης των νέων πελατών τους παρά αυτών με το περισσότερο κέρδος. Για παράδειγμα, αρκετές τράπεζες προσφέρουν επιτόκια σε πιθανούς πελάτες και όχι στους ήδη υπάρχοντες. Η προσέγγιση αυτή προσκρούει πάλι στη γενική διαπίστωση ότι η απόκτηση ενός νέου πελάτη κοστίζει περισσότερο από την διατήρηση ενός υφιστάμενου.

Η τάση, λοιπόν, κατά την οποία μικρότερος αριθμός πελατών μπορεί να προσφέρει τη μείζονα αξία σε μια επιχείρηση, επιβεβαιώνεται από τη θεωρία του Vil Fredo Pareto (1843-1923). Η γνωστή διαπίστωση του ιταλού κοινωνιολόγου και οικονομολόγου, που περιγράφεται στο πρώτο του έργο «Cours d'economie politique», αναφέρει ότι το 80% του πλούτου της Ιταλίας το κατείχε το 20% του πληθυσμού. Με πολύπλοκους μαθηματικούς σχηματισμούς, προσπάθησε να αποδείξει ότι η διανομή του πλούτου δεν είναι τυχαία και ότι στο πέρασμα του χρόνου εμφανίζεται το υπόδειγμα 80/20.

Το παράδειγμα της Target[2] επιβεβαιώνει και αυτό με τη σειρά του την τάση των επιχειρήσεων να επικεντρώνονται στους καλύτερους πελάτες τους. Η συγκεκριμένη εταιρία προσπαθώντας να εστιαστεί στο 2,5% των πελατών της, που κατείχαν την πλειονότητα των πωλήσεών της, επένδυσε σε ένα σύστημα πελατειακών πληροφοριών εντοπισμού των αγορών τους και δημιουργίας σχέσεων μαζί τους. Το εγχείρημα ήταν μέσω του προγράμματος να προσελκυστούν οι 3000 καλύτεροι πελάτες της σε έναν χρόνο.

Τελικά, ο στόχος επετεύχθη από τον πρώτο κιόλας μήνα, αποδεικνύοντας καταφανώς την προσμονή αυτών των πελατών να αναγνωριστεί και να επιβραβευθεί η πίστη τους. Συνεπώς, η διατήρηση των καλύτερων πελατών απορρέει από την καλύτερη κατανόησή τους.

Η μελέτη των πελατών αφορά στον καθορισμό των ιδιαίτερων προσδοκιών, εμπειριών και συμπεριφορών των πιο σημαντικών πελατών μίας επιχείρησης και τον βαθμό, στον οποίο καλύπτονται οι ανάγκες τους. Το αποτέλεσμα της μελέτης αυτής είναι ο «χάρτης των προσδοκιών», ο οποίος προσδιορίζει τι προσδοκούν οι πελάτες σε κάθε συνδιαλλαγή τους με την εταιρία. Σε κάθε επιχείρηση διακρίνεται μία μοναδική σειρά επαφών, όπου καταγράφεται η εμπειρία που προσδοκά και, τελικά, δημιουργείται από την επαφή πελάτη – επιχείρησης (Σχήμα 12).

Σχήμα 12. Διαδοχή πελατειακών επαφών.

Η διαδοχή των πελατειακών επαφών ξεκινά με την πρώτη εντύπωση που λαμβάνει ο πελάτης από την επιχείρηση, πριν έρθει ακόμα σε άμεση επαφή. Στη συνέχεια, έρχεται σε επαφή με το προσωπικό, που βρίσκεται στη πρώτη γραμμή της επιχείρησης, περιμένει να εξυπηρετηθεί, ολοκληρώνει την συναλλαγή του και εξέρχεται από το κατάστημα. Σε όλα αυτά τα σημεία δημιουργούνται προσδοκίες στο πελάτη μέσω των σημάνσεων, των ίδιων των χώρων που γίνονται οι συναλλαγές αλλά και κυρίαρχα από το προσωπικό που έρχεται σε επαφή. Έτσι, η ανάλυση της αλληλουχία των επαφών δίνει μια αποτύπωση των δημιουργούμενων προσδοκιών.

[2]Η Target Corporation είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα λιανικής στις ΗΠΑ, διακεκριμένη για την έντονη φιλανθρωπική της δράση και την αποτελεσματική της διοίκηση.

Κατά τη διαδικασία εγείρονται δυο ερωτήματα: Πρώτον, τί θα μπορούσε να κάνει την συνδιαλλαγή ξεχωριστή και δεύτερον τί δεν πάει σωστά. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα έρχονται μέσω της δημιουργίας διαύλων επικοινωνίας με τους πελάτες, όπου αναφέρουν τις εμπειρίες τους, τις προσδοκίες τους, τις επιθυμίες ή τις αποστροφές τους κ.λ.π. Σαν αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις αναζητούν καινοτόμους τρόπους για να τις υπηρετήσουν.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα μιας τράπεζας η οποία αναγνώρισε τον παράγων «ασφάλεια συναλλαγών» ως κρίσιμο για τις σχέσεις της με τους πελάτες. Η ανάλυση έδειξε ότι ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στην ικανότητα της τράπεζας να εμπνεύσει εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες της. Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες αναζητούσαν ηρεμία και εξασφάλιση για τις αποφάσεις που είχαν λάβει. Έτσι, η τράπεζα βρήκε ικανό και ενθουσιώδες προσωπικό με ισχυρή αντίληψη της ανάγκης για εμπιστευτικότητα και διακριτικότητα. Κατά την εφαρμογή του μοντέλου που αναπτύχτηκε οι κατάλληλοι υπάλληλοι μεταλαμπάδευαν το αίσθημα της ασφάλειας σε κάθε επαφή με τους πελάτες, αυξάνοντας άμεσα τις εργασίες της με αυτούς.

Η κατανόηση των προσδοκιών και των επιθυμητών εμπειριών των πελατών βοηθάει την επιχείρηση να σχηματίσει την *Υπόσχεση του Brand* (Brand Promise). Η Υπόσχεση του Brand αναπαριστά τις αποφάσεις των διοικούντων σχετικά με την αξία που προσδίδει η εταιρία στους πελάτες της για να κερδίσει την πίστη τους. Πρόκειται, με αλλά λόγια, για την αντανάκλαση των προσδοκιών των πελατών βάσει της εμπειρίας τους με την επιχείρηση. Η διοίκηση οφείλει να δημιουργεί και να κατέχει την υπόσχεση αυτή και να προσπαθεί επίμονα να την τελειοποιεί. Καθίσταται, έτσι, σαφές ότι η υπόσχεση καθορίζει τις πράξεις και τις επενδύσεις της επιχείρησης, που αφορούν στο προσωπικό, τις διαδικασίες, τα προϊόντα, την τεχνολογία και τα κανάλια διανομής. Τα βασικά στοιχεία που προσδίδονται σε αυτή, μπορούν να συνοψιστούν παρακάτω:

(α) Η υπόσχεση που δίνεται θα πρέπει να έχει νόημα και αξία για τον πελάτη στόχο.

(β) Θα πρέπει να σχετίζεται με ένα από τα επίπεδα αναγκών του Maslow[3].

(γ) Θα πρέπει να είναι εφικτή.

(δ) Θα πρέπει να αντανακλά την σημασία του brand στους πελάτες, αλλά και στους υπαλλήλους, συγχρονίζοντας παράλληλα την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης με την υπόσχεση που δίνεται στους πελάτες.

(ε) Θα πρέπει να διανέμεται επισταμένα και με συνέχεια.

Το κλειδί για την πίστη των πελατών και την υπεράσπιση (advocacy) μέσω της Υπόσχεσης του Brand είναι η ακέραιη τήρησή της ή ακόμα και η υπέρβασή της σε κάθε πελάτη και για κάθε επαφή του με την επιχείρηση.

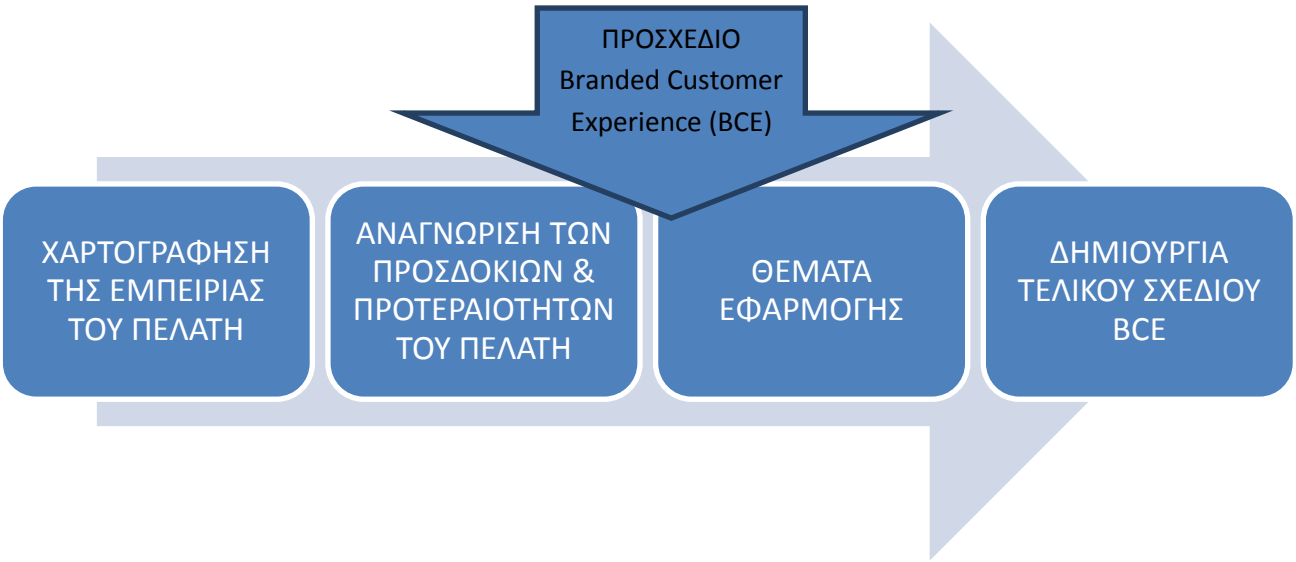
[3]Σύμφωνα με τον Maslow ανάγκες ιεραρχούνται σε πέντε κατηγορίες:

Φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες **επιβίωσης**, ανάγκες **ασφάλειας**, **κοινωνικές** ανάγκες, ανάγκη για **αυτοεκτίμηση** & **αναγνώριση** και ανάγκη για **αυτοολοκλήρωση**, **αυτενέργεια** και **αυτοανάπτυξη**. Υποστήριξε ότι ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται από τον βαθμό μη ικανοποίησης των αναγκών αυτών, άρα κριτήριο για την υποκίνηση είναι η ανικανοποίητη ανάγκη.

(2)Σχεδιασμός του Branded Customer Experience:

Ο σχεδιασμός της εμπειρίας του πελάτη απαιτεί εκτεταμένη ανάλυση, εμπνευσμένη δημιουργικότητα, προσοχή στις λεπτομέρειες και ταυτόχρονα, ολιστική αντιμετώπιση, διαρκή δέσμευση και υπευθυνότητα. Πάνω από όλα, όμως, απαιτεί ενσυναίσθηση του πελάτη. Δηλαδή, με άλλα λόγια, η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει την αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης κατά τις επαφές του με αυτήν. Αυτό που παίρνει τελικά ο πελάτης είναι αυτό που βλέπει και αντιλαμβάνεται.

Σχήμα 13. Διαδικασία Σχεδιασμού Πελατειακής Εμπειρίας.



Έτσι, σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα η διαδικασία σχεδιασμού του BCE απαιτεί αρχικά ένα προσχέδιο πάνω στο οποίο θα κινηθεί ο τελικός σχεδιασμός. Έχοντας, λοιπόν, το πλάνο που θα οδηγήσει το σχεδιασμό μιας δυνατής εμπειρίας για τους πελάτες, ξεκινά η διαδικασία με την σαφή χαρτογράφηση της διαμορφωμένης εμπειρίας. Αναγνωρίζονται, έτσι, οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις του πελάτη από την εμπειρία ώστε τελικά να σχεδιαστεί ο τρόπος υλοποίησής της. Έτσι ολοκληρώνεται ο σχεδιασμός καταλήγοντας στο οριστικό σχέδιο υλοποίησης και δημιουργίας της κατάλληλης εμπειρίας.

(3)Εκπαίδευση Προσωπικού και Συνεπή Διανομή:

Η αδιάλειπτη δημιουργία πελατειακής εμπειρίας απαιτεί από τις επιχειρήσεις να έχουν πλήρως εκπαιδευμένο προσωπικό, που να μπορεί να επιτύχει την τήρηση της υπόσχεσης τους προς τους πελάτες. Απαιτούνται, επίσης, τεχνολογικές και δομικές βελτιώσεις, συνεχή ενίσχυση της σημαντικότητας της παρεχόμενης εμπειρίας, καθώς και επισταμένη παρακολούθηση της απόδοσης.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις επαφές με τους πελάτες, ώστε να αναπτυχθούν ισχυρές σχέσεις με αυτούς. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει το προσωπικό να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο, με γνώση, συμπεριφορά και προσόντα που να αντανακλούν το brand της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση, ωστόσο, είναι το ένα κομμάτι της δημιουργίας Branded Customer Experience. Το προσωπικό θα πρέπει να είναι εφοδιασμένο με τα εργαλεία και τις διαδικασίες εκείνες, που θα εξασφαλίζουν την τήρηση της υπόσχεσης του brand και την κάλυψη των προσδοκιών των πελατών.

(4)Διατήρηση και Ενίσχυση Απόδοσης:

Η δημιουργία ενός brand απαιτεί συνέπεια. Κάθε επιχείρηση μόλις αποκτήσει μια ταυτότητα οφείλει να τη διατηρήσει. Παράλληλα η υπόσχεση που δίνεται στους πελάτες πρέπει να κρατιέται αδιάλειπτα ώστε να αποφεύγονται αρνητικά συναισθήματα που επηρεάζουν την εμπειρία του πελάτη από την επαφή του με την επιχείρηση που μειώνουν την παρεχόμενη αξία. Τα brands αποκτούν αξία μέσω της αντίληψης που έχουν οι πελάτες για αυτά. Για να διατηρηθεί η αντίληψη τους, θα πρέπει να τους παρέχονται εμπειρίες με διαρκή αξία. Απαιτείται, δηλαδή, ενδελεχή εστίαση και συγχρονισμός με το brand και την εμπειρία, ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες των πελατών στο συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Είναι, επομένως, πρόδηλη η ανάγκη για ολοκλήρωση όλων των διαδικασιών της επιχειρήσεις με το Brand και τις διαδικασίες του CEM ώστε να επιτυγχάνεται η επιθυμητή εμπειρία στο πελάτη που θα του δημιουργήσει ολοένα και υψηλότερα επίπεδα πίστης και αφοσίωσης.

5. ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ – ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ CEM

Ο όρος *Ολοκλήρωση* (integration) έχει απασχολήσει έντονα τη σύγχρονη διοίκηση και το μάρκετινγκ και συχνά χρησιμοποιείται αγνοώντας τα πραγματικά οφέλη που μπορεί να επιτύχει στις επιχειρήσεις. Το σκεπτικό της στρατηγικής διοίκησης των οριζόντιων και κάθετων ολοκληρώσεων δεν είναι τίποτα περισσότερο από λειτουργικές θεωρήσεις εστιασμένες στα οικονομικά αποτελέσματα (εξοικονόμηση κόστους και οικονομίες κλίμακας) ή βαρυσήμαντες στρατηγικές δηλώσεις (συνέργειες και στρατηγική ευθυγράμμιση). Δεν υπάρχει κάτι χειροπιαστό σε αυτούς τους όρους, κανένα σκεπτικό ή μεθοδολογία που να προσδιορίζει πώς μπορεί να επιτευχθεί αυτή η ολοκλήρωση.

Στα πλαίσια του CEM, η ολοκλήρωση είναι μία προσέγγιση δομημένη σε ένα σύνολο πρακτικών ιδεών και διοικητικών εργαλείων. Αρχικά, λοιπόν, παρατίθενται παρακάτω συνοπτικά τα οφέλη από την ολοκλήρωση:

(1) *Η ολοκλήρωση παρέχει διαφοροποίηση.*

Δεδομένου ότι η ολοκλήρωση σπάνια γίνεται επιτυχώς και γίνεται τόσο διαφορετικά από εταιρία σε εταιρία, έλκει έντονα την προσοχή της αγοράς. Επιτυχημένες πρακτικές ολοκλήρωσης δίνουν την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές καθώς έχουν πιο συνεκτικές και πιο αποτελεσματικές προσεγγίσεις των πελατών.

(2) *Η ολοκλήρωση παρέχει βαθειά επικοινωνία με τους πελάτες.*

Η ολοκλήρωση εμπλέκει τους πελάτες διανοητικά και συναισθηματικά, καθώς περιλαμβάνει ανεπανάληπτους και εκπληκτικούς τρόπους επικοινωνίας με τους πελάτες, παρέχοντας αξιομνημόνευτες εμπειρίες που αξίζει να τις μοιραστούν.

(3) *Η ολοκλήρωση εξοικονομεί χρήματα.*

Η χρήση μίας ολοκληρωτικής προσέγγισης για την επικοινωνία με τους πελάτες, βοηθά την επιχείρηση να μιλά με μία γλώσσα και να μεταφέρεται το μήνυμά της με τρόπο ενιαίο και δημιουργικό. Έτσι, αξιοποιούνται αποτελεσματικότερα οι διαθέσιμοι πόροι (χρήματα, προσωπικό, τεχνολογικά μέσα), οδηγώντας τις επιχειρήσεις στους επιθυμητούς στόχους τους πιο οικονομικά.

Η επιτυχία της ολοκλήρωσης βασίζεται στην εφαρμογή της σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης. Αρχικά η ανάλυση, μετά η στρατηγική και τέλος η εφαρμογή πρέπει να κινούνται στο ίδιο μήκος κύματος.

5.1. Οργάνωση της Διαχείρισης της Εμπειρίας του Πελάτη

Οι πελάτες αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο για μία επιχείρηση, έτσι θεωρείται επιτακτική η επένδυση στην εμπειρία του πελάτη ώστε να υπάρξουν οικονομικά οφέλη. Για να γίνει αυτό, πρέπει να επιστρατευθούν όλοι οι εσωτερικοί πόροι που προσανατολίζονται στο CEM. Επιπρόσθετα, η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίζει τους ίδιους τους υπαλλήλους της σαν πελάτες που επιθυμούν μία θετική εμπειρία. Συνεπώς, η οργάνωση των διαδικασιών για την υιοθέτηση του CEM, εμπλέκει τα ακόλουθα ζητήματα:

(1) *Χρηματοοικονομικά Οφέλη.*

Ο απόλυτος στόχος του CEM είναι η δίκαιη και αμοιβαίως επωφελής σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών. Όταν η χρήση των προϊόντων και υπηρεσιών μίας επιχείρησης βελτιώνει τις ζωές των πελατών της, ανταμείβεται οικονομικά από αυτούς, καθώς συνεργάζονται με αυτή, γίνονται πιστοί και με τον καιρό συμμετέχουν με νέες αγορές από αυτήν. Η αξία του πελάτη για την επιχείρηση αναφέρεται ως *Καθαρή Αξία του Πελάτη* (Customer Equity), η αύξηση της οποίας αναπτύσσει την επιχείρηση, κάνοντάς την επικερδή. Γι' αυτό, οι πελάτες αποτελούν κεφάλαιο στο οποίο επενδύει μία επιχείρηση μέσω του CEM και από την οποία αναμένει μία ανταπόδοση της επένδυσης (ROI). Συμπερασματικά, λοιπόν, ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός αυτής της επένδυσης υποχρεώνει την επιχείρηση να αναπτύξει ένα μοντέλο για την βελτίωση της καθαρής αξίας του πελάτη μέσω της πελατειακής εμπειρίας.

(2) *Κατανομή Οργανωτικών Πόρων.*

Η εταιρία καλείται να απαντήσει τί χρηματοοικονομικούς, δομικούς και ανθρώπινους πόρους χρειάζεται για την εφαρμογή του CEM, ώστε να επιτύχει την επιθυμητή εμπειρία για τους πελάτες. Επιπλέον, οι πόροι αυτοί πρέπει να κατανεμηθούν σωστά σε όλα τα επίπεδα εφαρμογής της πελατειακής εμπειρίας (brand experience, περιβάλλον επικοινωνίας με τον πελάτη και καινοτομία).

(3) *Ενίσχυση της Εμπειρίας των Υπαλλήλων.*

Η ιδέα της εμπειρίας εφαρμόζεται όχι μόνο για τους εξωτερικούς πελάτες, αλλά και για τους εσωτερικούς. Η εφαρμογή του CEM στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από την εφαρμογή κάποιων διαδικασιών. Το CEM αντιπροσωπεύει μία ολόκληρη νέα φιλοσοφία HR, που πηγαίνει πέρα από τις καθιερωμένες τακτικές που προσφέρουν στους εργαζομένους απλώς περισσότερο έλεγχο και περισσότερη ομαδικότητα, πιο ενδιαφέρουσα εργασία και περισσότερη κατανόηση. Αυτό που δέχονται οι υπάλληλοι σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, προσανατολισμένου στην εμπειρία των πελατών, είναι μία πιο ανταποδοτική εμπειρία των υπαλλήλων, ώστε να αναπτυχτούν προσωπικά και επαγγελματικά. Οι υπάλληλοι σε έναν τέτοιο οργανισμό ζουν πιο εμπειρικό και, επομένως, πιο παραγωγικό και ικανοποιητικό περιβάλλον εργασίας.

Η προσέγγιση του CEM καταδεικνύει πώς οι εσωτερικοί πόροι επηρεάζουν την πελατειακή εμπειρία και πώς αυτή ανταποδίδει οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση. Επιτρέπει τον προσδιορισμό και την μέτρηση, με απτά μέτρα, της πελατειακής εμπειρίας, των εμπειρικών σχέσεων και των οργανωτικών απαιτήσεων. Με αυτές τις μετρήσεις μπορεί να μορφοποιηθεί ένα πρακτικό μοντέλο μέτρησης τύπου scorecard. Μπορούν να εντοπιστούν τα σημεία υπεροχής, τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την επένδυση στο CEM. Το μοντέλο εξυπηρετεί στη δημιουργία αξιόπιστων αποφάσεων για τις επενδύσεις, το προσωπικό και την τεχνολογία που πρέπει να χρησιμοποιηθούν.

5.2. Καθαρή Αξία Πελατών (Customer Equity)

Η καθαρή αξία του πελάτη ανήρθε στη δεκαετία του '90 σαν απάντηση στην ανάγκη σύνδεσης μεταξύ των δράσεων του μάρκετινγκ και της διοίκησης για την δημιουργία χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Ως εκ τούτου, για μια επιχείρηση η καθαρή αξία του πελάτη, ορίζεται ως το άθροισμα των αξιών όλων των πελατών της. Είναι ο δείκτης εκείνος που εκτιμά πόσο αξίζει μία εταιρεία σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ως αποτέλεσμα των προσπαθειών της διαχείρισης της πελατειακής βάσης της. Εφαρμόζοντας αυτή την ιδέα, η διοίκηση μπορεί με τη χρήση τεχνικών χρηματοοικονομικής αξιολόγησης και δεδομένων από τους πελάτες να βελτιστοποιήσει την απόκτηση και διατήρηση των πελατών της, καθώς και την πώληση νέων προϊόντων σε αυτούς. Η τεχνική αυτή περιλαμβάνει τρία βήματα:

(1)Συλλογή σχετικών δεδομένων πελατών.

(2)Χρήση αυτών των δεδομένων σε συνδυασμό και με άλλων για τον υπολογισμό της αναμενόμενης καθαρής αξίας.

(3)Ανάπτυξη στρατηγικής για την μεγιστοποίηση της αξίας του πελάτη για την επιχείρηση.

Ενώ η καθαρή αξία του πελάτη είναι χρήσιμη για τον εντοπισμό της χρηματοοικονομικής αξίας που προσφέρει ο πελάτης στην εταιρία, προσφέρει ωστόσο μικρή στρατηγική κατεύθυνση για την αύξηση της αξίας αυτής. Κρίνεται, λοιπόν, σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί ο συνδυασμός της καθαρής αξίας με τη προσέγγιση του CEM. Το CEM μπορεί να χτίσει την καθαρή αξία του πελάτη και να προσδιορίσει ακριβώς ποιά όψη της εμπειρίας του επηρεάζει.

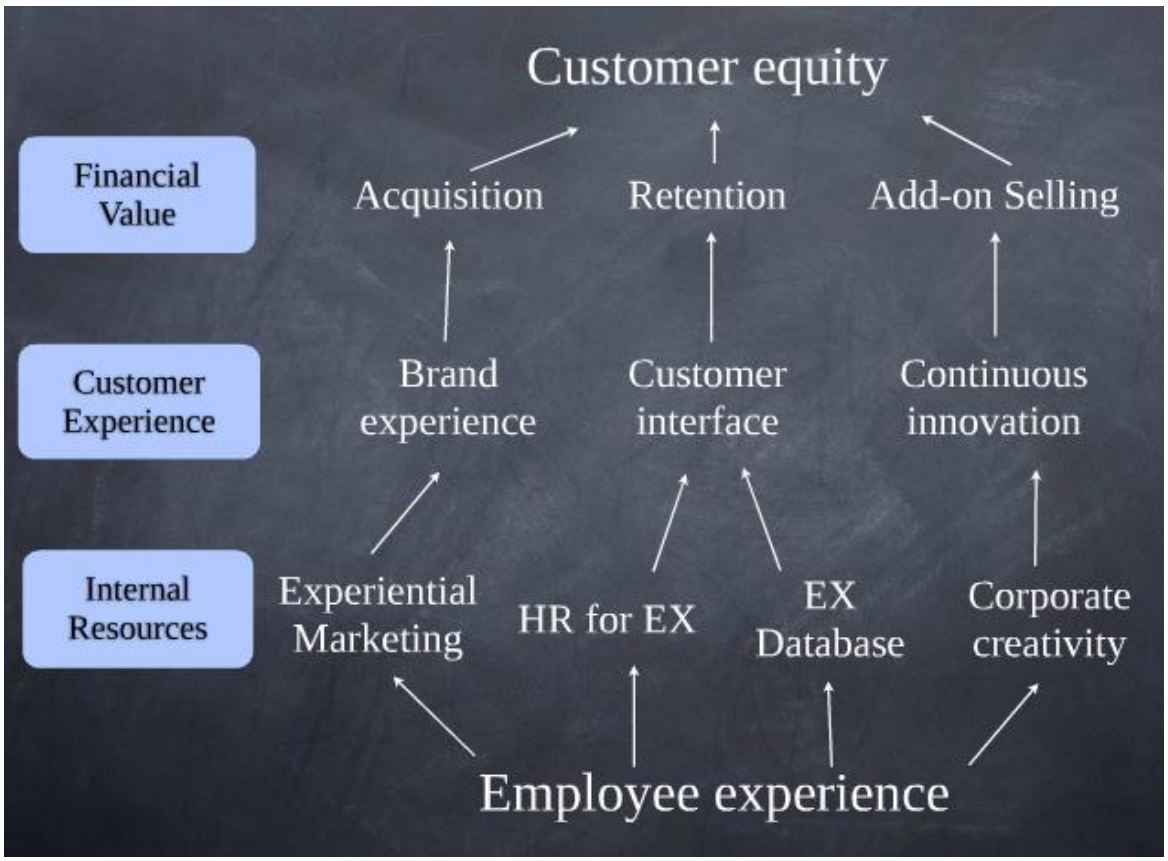
Σύμφωνα με το μοντέλο του CEM, το brand experience, το περιβάλλον επικοινωνίας με τον πελάτη και η καινοτομία είναι οι βασικοί πυλώνες για την καθαρή αξία του πελάτη. Επιπλέον, κάθε τομέας εφαρμογής τους, επηρεάζει διαφορετικό κομμάτι της (Σχήμα 14). Πιο συγκεκριμένα, το brand experience συνήθως επηρεάζει την *απόκτηση των πελατών*, καθώς αναπαριστά την αντίληψή τους στις εμπειρικές μεταβλητές του προϊόντος όπως η εμφάνιση, η αίσθηση και η επικοινωνία, τα οποία όλα μαζί συνθέτουν την ελκυστικότητα του brand. Οι πελάτες που δεν βρίσκουν ελκυστικό το Brand δεν θα αγοράσουν το προϊόν, εκτός αν δεν έχουν άλλες επιλογές ή δραστικές αλλαγές στην τιμή. Για την απόκτηση, λοιπόν, νέων πελατών πρέπει να αυξηθεί η αξία του brand experience βελτιώνοντας την εμπειρική πλευρά του προϊόντος (εμφάνιση, αίσθηση και επικοινωνία).

Το περιβάλλον επικοινωνίας με τον πελάτη επηρεάζει την *διατήρηση των πελατών*, διότι καθορίζει αν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι με τη σχέση που έχουν με την εταιρία και αν θα ξαναγοράσουν. Η δημιουργία καινούριας αξίας καθώς και η διαμόρφωση εύκολου, βολικού και ευχάριστου περιβάλλοντος για τους πελάτες, ενθαρρύνει τις επαναλαμβανόμενες αγορές.

Τέλος, η καινοτομία είτε πρόκειται για μικρή αλλαγή, είτε για επαναστατικές (breakthrough) καινοτομίες, είτε καινοτομίες μάρκετινγκ, είναι σημαντική για την *αύξηση των πωλήσεων*. Είναι πιθανό οι πελάτες να αγοράζουν περισσότερα προϊόντα από μία εταιρία που ξέρουν, είναι όμως πιθανότερο να αγοράσουν περισσότερα, όταν τα προϊόντα που τους προσφέρονται είναι καινοτομικά και νέα. Η ολοκλήρωση των παραπάνω διαδικασιών σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, οδηγεί σε προστιθέμενη αξία. Αν γίνει σωστά, θα προσθέσει στην

καθαρή αξία του πελάτη, βελτιώνοντας την αντίληψή του για το brand και έτσι ενισχύει τη προσέλκυση περισσότερων πελατών με λιγότερο κόστος. Επιπλέον, η ολοκλήρωση δημιουργεί πιο σημαίνουσες σχέσεις και συνεπώς βοηθά στη διατήρηση των πελατών και τελικά αυξάνει και πάλι τις πωλήσεις.

Σχήμα 14. Καθαρή Αξία Πελατών (Customer Equity).



Η απόκτηση, η διατήρηση και η πώληση περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες είναι αδήριτα στοιχεία για κάθε επιχείρηση. Σε κάθε δεδομένη στιγμή, η εταιρία πρέπει να καθορίσει αν έχει να κερδίσει από την προσήλωση στην απόκτηση, στη διατήρηση ή στη πώληση και στη συνέχεια να κατανείμει τους πόρους της στο ίδιο το προϊόν (brand), στο περιβάλλον επικοινωνίας ή στην καινοτομία αντίστοιχα. Για παράδειγμα, μελέτες έχουν δείξει ότι το υψηλό κόστος απόκτησης πελατών δεν ανταποδίδει τα δέοντα τα πρώτα χρόνια. Ωστόσο, στα επόμενα, καθώς το κόστος εξυπηρέτησης πιστών πελατών πέφτει, η ένταση των αγορών αυξάνεται δημιουργώντας υψηλά κέρδη. Σύμφωνα με κάποιες έρευνες, αύξηση 5% στην διατήρηση των πελατών, μπορεί να αυξήσει τα κέρδη από 25% έως 95%. Επιπλέον, οι πιστοί πελάτες είναι περισσότερο πιθανό να αγοράσουν νέες προσφορές και να συμβάλουν έτσι στην αύξηση των πωλήσεων. Συμπερασματικά, λοιπόν, η εταιρία με τον καιρό μπορεί να κατανείμει τους πόρους της διαφορετικά ώστε να βελτιωθεί σε κάθε κομμάτι του CEM (brand experience, περιβάλλον επικοινωνίας, καινοτομία).

5.3. Οργανωτικές Απαιτήσεις CEM

Για την δημιουργία της επιθυμητής ικανοποίησης του πελάτη υπάρχουν τέσσερις οργανωτικές απαιτήσεις σύμφωνα με τη θεωρία του CEM:

5.3.Α. Το Εμπειρικό Μάρκετινγκ

Το κλασσικό μάρκετινγκ δεν εστιάζεται στον πελάτη, ασχολείται ακροθιγώς μόνο με τα λειτουργικά χαρακτηριστικά και τα οφέλη των προϊόντων. Συχνά, απουσιάζει η διευρυμένη σκέψη της ανάλυσης του ανταγωνισμού και ο πελάτης αντιμετωπίζεται ως λογικός αποφασίζων. Το κλασσικό μάρκετινγκ δεν μπορεί να υπολογίσει την εικόνα που παρέχει ένα προϊόν και αδυνατεί να αναγνωρίσει ότι οι πελάτες συχνά κάνουν αγορές, οδηγούμενοι από τα συναισθήματα και τις επιρροές που δέχονται. Για να γίνει μία επιχείρηση «προσανατολισμένη στην πελατειακή εμπειρία» θα πρέπει να αλλάξει όλη τη συλλογιστική του μάρκετινγκ, τα πλαίσια, τις μεθοδολογίες και όλα τα συνακόλουθα για την δημιουργία του brand της. Απατούνται, δηλαδή, τα οργανωτικά προσόντα και οι ικανότητες εκείνες που επιτάσσει η μελέτη του εμπειρικού μάρκετινγκ.

Το εμπειρικό μάρκετινγκ εστιάζεται στη χρήση και την κατανάλωση του προϊόντος (αντί του ίδιου του προϊόντος), στους τύπους των εμπειριών που δημιουργούνται (αντί των χαρακτηριστικών του προϊόντος) και στη διαμόρφωση του τελικού ερεθίσματος που λαμβάνει ο πελάτης σε όλα τα σημεία επαφής με την εταιρία. Για την δημιουργία του επιθυμητού brand experience θα πρέπει οι διοικούντες του μάρκετινγκ να ζωντανέψουν το brand σε όλα τα σημεία επαφής με τους πελάτες. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να δημιουργήσουν ρεαλιστικά ερεθίσματα στο φυσικό περιβάλλον των καταναλωτών (ενδελεχή έρευνα στο περιβάλλον που αντιμετωπίζουν οι πελάτες όταν αγοράζουν και χρησιμοποιούν αγαθά και υπηρεσίες). Οι μαρκετίστες θα πρέπει να είναι ανθρωπολόγοι των πελατών, καθώς και εμπειρικοί επιστήμονες. Αυτές οι αλλαγές δεν είναι μόνο στην ορολογία, αλλά θεμελιακά νέοι τρόποι ορισμού του μάρκετινγκ και επαναπροσδιορισμού του πεδίου δράσης του, έτσι ώστε να προσθέτει πραγματικά αξία στον πελάτη και στην επιχείρηση.

5.3.Β. Εμπειρική Διαχείριση Προσωπικού (Εμπειρικό HR)

Οι παραδοσιακές θεωρίες και πρακτικές της διαχείρισης προσωπικού, που προσπαθούν να συνδυάσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά με την αποστολή, τα οράματα και τις αξίες των επιχειρήσεων, είναι αρκετά αφηρημένες και γενικά εστιασμένες σε οργανωτικούς στόχους. Αυτό που χρειάζεται για την εναρμόνιση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων με την δημιουργία της κατάλληλης εμπειρίας, είναι μεθοδολογίες και πρακτικές εστιασμένες στον πελάτη.

Για παράδειγμα, μία επιχείρηση αποφασίζει να παρέχει ξεκάθαρη επικοινωνία με τους πελάτες της σε όλα τα περιβάλλοντα επικοινωνίας. Πώς ορίζει αυτό τη συμπεριφορά του κάθε υπαλλήλου και ποιοί υπάλληλοι είναι κατάλληλοι να προσληφθούν; Πώς πρέπει να εκπαιδευτούν;

Το Εμπειρικό HR είναι μία μεθοδολογία που προσπαθεί να απαντήσει ακριβώς στα παραπάνω ερωτήματα. Μέσω της παρακάτω διαδικασίας διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, επιχειρείται η εναρμόνιση της επιχείρησης με το επιθυμητό εμπειρικό περιβάλλον επικοινωνίας:

(1) *Πρόσληψη Υπαλλήλων*: Η πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων για το περιβάλλον επικοινωνίας με τον πελάτη προϋποθέτει το υπόβαθρο και η στάση τους να είναι τέτοια, ώστε να συνεισφέρουν για τη δημιουργία της κατάλληλης εμπειρίας του πελάτη. Χρειάζονται επικοινωνιακά άτομα, που κατανοούν τη σημαντικότητα της εμπειρίας και να είναι πρόθημα να δαπανήσουν την ενέργειά τους, ώστε να παρέχουν αξιομνημόνευτες εμπειρίες για τους πελάτες.

(2) *Εκπαίδευση για Δημιουργία Εμπειρίας*: Μετά την πρόσληψη των υπαλλήλων εκείνων με τις *εμπειρικές* ικανότητες και συμπεριφορές, είναι αναγκαία η εκπαίδευσή τους προκειμένου να παρέχουν διαρκώς τη σωστή εμπειρία στους πελάτες, η οποία είναι συνυφασμένη με το Brand. Η εκπαίδευση δεν σημαίνει απλά ότι αποστηθίζουμε κάποιες τυποποιημένες φράσεις και τις επαναλαμβάνουμε σε προσχηματικούς λόγους. Οι υπάλληλοι πρέπει να κατανοήσουν τη σημαντικότητα του ρόλου τους και να έχουν την ελευθερία να βρίσκουν νέους τρόπους εμπλουτισμού της εμπειρίας του πελάτη. Σημαντικό είναι, επίσης, να σκέφτονται συνεχώς από την πλευρά του πελάτη ανεξαρτήτως της δουλειάς που κάνουν.

(3) *Παροχή Ανταμοιβών και Κινήτρων*: Η εκπαίδευση, συνήθως, δεν είναι αρκετή για την διασφάλιση της προσήλωσης των υπαλλήλων στον τρόπο σκέψης των πελατών. Είναι σημαντικό να παρέχονται σε αυτούς σημαίνοντα κίνητρα και ανταμοιβές για την αναγνώριση των πελατοκεντρικών επιτευγμάτων τους.

(4) *Μέτρηση Συμπεριφορών μέσω Εμπειρικών Προτύπων*: Υπάρχει ένα παλιό γνωμικό της διοίκησης των επιχειρήσεων που λέει: «Αυτό που μετριέται, γίνεται». Η διοίκηση οφείλει να μετρά τις επιθυμητές συμπεριφορές των υπαλλήλων της μέσω προτύπων απόδοσης εστιασμένων στην εμπειρία του πελάτη. Πέρα από τη συνεχή μέτρηση, οι υπάλληλοι θα πρέπει να λαμβάνουν ενημέρωση για την απόδοσή τους βάσει αυτού του προτύπου ώστε να βελτιώνονται για τις επόμενες φορές.

(5) *Ενεργή Εμπλοκή των Υπαλλήλων*: Είναι μείζονος σημασίας, η ενεργή εμπλοκή των υπαλλήλων στο σχεδιασμό του περιβάλλοντος επικοινωνίας. Προκειμένου οι πελάτες να απολαμβάνουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι προτάσεις και οι παρατηρήσεις των υπαλλήλων, οι οποίοι έρχονται συνεχώς σε επαφή μαζί τους.

5.3.Γ. Εμπειρικές Βάσεις Δεδομένων.

Οι βάσεις δεδομένων των πελατών είναι ακόμα μία εσωτερική απαίτηση για τη δόμηση επιτυχημένου περιβάλλοντος επικοινωνίας, ειδικά στα ηλεκτρονικά μέσα. Οι βάσεις αυτές αποτελούν εσωτερικά εργαλεία, που βοηθούν στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης και στην δημιουργία πελατειακής εμπειρίας. Έτσι, στις περιπτώσεις για παράδειγμα που οι πελάτες έχουν πρόσβαση σε αυτές (έλεγχος τραπεζικών συναλλαγών, ηλεκτρονικές παραγγελίες) δίνει στον πελάτη την εντύπωση ότι η επιχείρησης δίνει προτεραιότητα σε αυτόν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η επιλογή του κωδικού ασφαλείας σε ένα σύστημα. Μπορεί ο πελάτης να διαλέξει όποιο θέλει, να το αλλάξει και τί συμβαίνει αν το ξεχάσει; Είναι εύκολο να το αναζητήσει ή να πάρει ένα

καινούριο; Οι πελάτες είναι παρατηρητικοί και ευαίσθητοι στον τρόπο που αντιμετωπίζονται οι εμπειρίες τους από την επιχείρηση.

Οι βάσεις θα πρέπει να έχουν χώρο για την αποθήκευση ιδιαίτερων πληροφοριών. Θα πρέπει να καταγράφονται πληροφορίες που «φροντίζουν» τον πελάτη και πληροφορίες που βοηθούν τους υπαλλήλους στην καλύτερη εξυπηρέτησής τους.

5.3.Δ. Εταιρική δημιουργικότητα

Η δημιουργικότητα αναφέρεται σε κάτι καινούριο, αυθεντικό και συγχρόνως χρήσιμο. Για την καινοτομία, η εταιρική δημιουργικότητα είναι βασική οργανωτική απαίτηση, η οποία δημιουργεί θεμελιακά τα πάντα, από μία μικρή ιδέα μέχρι μία ριζοσπαστική καινοτομία.

Η διαδικασία της δημιουργίας ξεκινά με μία ανατρεπτική ιδέα, μετά η αναλυτική φάση απλοποιεί την ιδέα και τη διασαφηνίζει ώστε να ολοκληρωθεί η διαδικασία με τη φάση εκτίμησης της αυθεντικότητάς της. Η δημιουργικότητα προσφέρει τα μέγιστα στη διαχείριση των πελατειακών εμπειριών, διαφοροποιώντας την επιχείρηση και εντυπωσιάζοντας του πελάτες που στη συνέχεια επενεργούν θετικά.

5.4. Η Εμπειρία των Υπαλλήλων

Συχνό φαινόμενο πολλών επιχειρήσεων είναι η αδιαφορία των υπαλλήλων για την εργασία τους. Έρευνες έχουν δείξει ότι λίγοι από αυτούς είναι διατεθειμένοι να εμπλακούν δραστικά με τις δουλειές τους ώστε να φέρουν καλά αποτελέσματα για τους εργοδότες τους.

Η συνεισφορά των υπαλλήλων είναι κρίσιμη για τις επιχειρήσεις, καθώς η παραγωγή περισσότερων προϊόντων με λιγότερους υπαλλήλους προϋποθέτει την εμπλοκή τους σώμα και πνεύμα. Οι προτάσεις των ειδικών για την ενεργοποίηση των υπαλλήλων, όπως *ομάδες εργασίας, διασκέδαση στη δουλειά, επικοινωνία, παροχή κινήτρων*, είναι μία καλή αρχή, αλλά δεν αρκούν. Αναφέρονται στην απόδοση και εστιάζονται στο προϊόν: την εργασία. Δεν εστιάζονται στον πελάτη: τον υπάλληλο. Θεωρώντας τους υπαλλήλους εσωτερικούς πελάτες, θα πρέπει να ανακαλυφθούν οι πραγματικές τους ανάγκες και επιθυμίες. Χρειάζεται, δηλαδή, μία εσωτερική στρατηγική CEM. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να ξεπεραστεί ο αναχρονιστικός τρόπος λειτουργίας πολλών επιχειρήσεων, που χρησιμοποιούν συστήματα εντολών – ελέγχου, όπου η στρατηγική αναπτύσσεται στα ανώτερα κλιμάκια και διασπείρεται, σε ένα περιβάλλον φόβου, καθώς φτάνει στις πρώτες γραμμές της επιχείρησης. Αυτό το «στρατιωτικό» μοντέλο, που καταστρέφει την εμπειρία, αδυνατεί να αναγνωρίσει τις καινοτομικές δυνάμεις και τις δυνάμεις δημιουργίας αξίας που απελευθερώνει ένας υπάλληλος με θετική εμπειρία.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: Μελλοντικές Τάσεις

6. ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

6.1. Εισαγωγή

Τις περασμένες δεκαετίες, οι επιχειρήσεις εστίαζαν την προσοχή τους κυρίως στην ανάπτυξη των προϊόντων και των εσωτερικών διαδικασιών λειτουργιάς τους, αγνοώντας την ικανοποίηση του συναισθηματικού κόσμου των πελατών. Πράγματι, για αρκετό καιρό οι πελάτες κυριολεκτικά δεν είχαν «φωνή» στη διαδικασία ανάπτυξης των προϊόντων. Ο Greenberg (2004) αναφέρει χαρακτηριστικά: «*Το 1978 η κατασκευαστική βιομηχανία κυριαρχούσε στην οικονομία. Οι διαδικασίες βασίζονταν στον καταμερισμό της εργασίας… Κατά το 1984 έκαναν την πρώτη τους εμφάνιση ο προγραμματισμός των κατασκευαστικών πόρων και αργότερα το αμφιθαλές MRPII… Στα μέσα του 1990 δύο σπουδαία γεγονότα συνέβησαν: το πρώτο ήταν η αγοραστική δύναμη των Baby Boomers και μετά η διαδικτυακή επανάσταση*». Ωστόσο η ενίσχυση της δύναμης των καταναλωτών δεν σταμάτησε στο διαδίκτυο. Οι σύγχρονες τεχνολογίες των κοινωνικών δικτύων μετέβαλλαν θεμελιωδώς τον τρόπο και την ταχύτητα της διάδοσης της τεχνολογίας δίνοντας την δυνατότητα στους καταναλωτές να πουν τελικά την γνώμη τους. Σε απάντηση οι αναλυτές του μάρκετινγκ προσάρμοσαν τα εργαλεία τους (CRM) για την ανάπτυξη και διαχείριση των πελατειακών σχέσεών τους.

Σε συνδυασμό με τη σπουδαία ανάπτυξη που προέκυψε από την έλευση των κοινωνικών (social) επιτευγμάτων και δεδομένου ότι ο καταναλωτής τώρα μπορεί να αξιολογήσει πιο συνολικά το προϊόν, είναι η ιδέα της πελατειακής εμπειρίας. Η διαδικασία λήψης απόφασης περιλαμβάνει πλέον πολλούς παράγοντες όπως: πώς προσεγγίζεται ο πελάτης κατά την διαδικασία πώλησης, πόσο καλά αντιλαμβάνεται το μάρκετινγκ τις ανάγκες του και τι είδους υποστήριξη λαμβάνει τελικά. Το προϊόν είναι το αρχικό σημείο μιας πιο σύνθετης εικόνας, η οποία καθορίζει αν ένας πελάτης θα γίνει πιστός ή όχι. Οι μελετητές της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων αντιλαμβάνονται καλύτερα τις απαιτήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων και προσαρμόζουν άμεσα τα τεχνολογικά εργαλεία τους στις επιταγές τις αγοράς. Κατά αυτόν τον τρόπο οι πλατφόρμες πελατειακών σχέσεων εναρμονίζονται με τις εσωτερικές διαδικασίες των επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, υποστηρίζουν online τις κοινότητες των πελατών και αποτελούν ένα μέσο παρακολούθησης των προτιμήσεών τους. Επίσης επιτρέπουν στους πελάτες να συμμετέχουν στη γέννηση ιδεών και κοινωνικών καινοτομιών. Κάνοντας όλα τα παραπάνω, αποτελούν μέρος του ίδιου του προϊόντος, δημιουργώντας ισχυρή αξία για τους πελάτες. Οι πιο εκτεταμένες παραλλαγές των παραπάνω πλατφορμών είναι τα λογισμικά των πελατειακών εμπειριών. Αυτές οι λύσεις περιλαμβάνουν επιλογές εξατομίκευσης των προϊόντων, εμπλουτισμένων μέσων απομακρυσμένης επικοινωνίας, κοινωνική δικτύωση και άμεση ανταπόκριση καθώς και εντριφθείς αναλύσεις στο προφίλ της επιθυμητής εμπειρίας για τους πελάτες. Αυτά τα προϊόντα είναι πλέον ευρέως διαδεδομένα, καθώς περιέχουν υψηλά ποσοστά ανάδρασης των πελατών και δημιουργίας πολλαπλών επαφών μαζί τους. Κλείνοντας, η ολοκλήρωση τέτοιων συστημάτων,

πλούσιων σε πελατειακές πληροφορίες, με συστήματα εσωτερικών διαδικασιών (ERP), με πληροφορίες από τις βάσεις δεδομένων των επιχειρήσεων, δημιουργούν νέες υβριδικές προσεγγίσεις υψηλότερης αποτελεσματικότητας.

6.2. Οι Πέντε Εποχές του Μάρκετινγκ

Για την καλύτερη κατανόηση των ραγδαίων αλλαγών που συντελούνται στο σύγχρονο επιχειρείν και στη διαχείριση των πελατών, είναι σημαντικό να αποτυπωθεί η πορεία της εξέλιξης του μάρκετινγκ. Η εξέλιξη αυτή περιγράφεται συνοπτικά στις παρακάτω εποχές:

6.2.Α. Εποχή του Προϊόντος (Product – Centric Era)

Η τεχνολογική εξέλιξη των τελευταίων δεκαετιών έχει αλλάξει ριζικά τον κόσμο και κατ' επέκταση το μάρκετινγκ. Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής εποχής, κυρίαρχη τεχνολογία ήταν τα βιομηχανικά μηχανήματα και το μάρκετινγκ αφορούσε στην πώληση προϊόντων σε μία αγορά στόχο χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών. Το μάρκετινγκ τότε ασχολιόταν μόνο με την πώληση και θεωρούνταν η τέχνη της πειθούς ή ακόμα και της εξαπάτησης.

6.2.Β. Εποχή του Πελάτη (Customer – Centric Era)

Στη συνέχεια, η εξέλιξη της αγοράς έφερε στο προσκήνιο τη πληροφορία ως το νέο τεχνολογικό πυρήνα, κάνοντας τη δουλειά του μάρκετινγκ πιο περίπλοκη. Οι πελάτες γίνονται καλύτερα πληροφορημένοι και μπορούν να κάνουν πληρέστερες συγκρίσεις στα προσφερόμενα προϊόντα. Η αξία των προϊόντων, πλέον, ορίζεται από τους καταναλωτές, υποχρεώνοντας τους μαρκετίστες στον προσδιορισμό των ανεκπλήρωτων αναγκών και επιθυμιών ώστε να τις μετατρέψουν σε επικερδείς ευκαιρίες. Η επικριτική στάση έναντι του μάρκετινγκ συνεχίζει να υφίσταται, καθώς αρκετοί αναλυτές επιδιώκουν απλώς το κέρδος και συνεχίζουν με τιμολογιακά τρικ, παγίδες, συσκευασίες και παραπλανητικές αξιώσεις χωρίς να προσπαθούν να εστιάσουν στον πελάτη.

6.2.Γ. Εποχή του Ανθρώπου (Human – Centric Era)

Στη νέα αυτή εποχή του μάρκετινγκ οι πελάτες μεταχειρίζονται σαν ανθρώπινα όντα που είναι ενεργά, ανυπόμονα και δημιουργικά. Επίσης διεκδικούν μεγαλύτερη συμμετοχή στην δημιουργία αξίας και απαιτούν οι βαθιές τους επιθυμίες και ανησυχίες να αναγνωρισθούν και να εκπληρωθούν. Επιπλέον, ζητούν η δημιουργικότητά τους να λαμβάνεται υπόψη και να εκτιμάται. Μπαίνουν έτσι σιγά σιγά οι βάσεις για την ριζική αναμόρφωση της προσέγγισης των πελατειακών επαφών.

6.2.Δ. Η Εποχή της Συμμετοχής και της Συνεργατικής Δημιουργίας της Αξίας

Η ανάπτυξη στη τεχνολογία των υπολογιστών διενεργήθηκε σε πέντε σημαντικά κύματα. Το πρώτο εμφανίσθηκε το 1960 όπου οι ισχυροί υπολογιστές εισήχθησαν στον επιχειρηματικό κόσμο εξελισσόμενοι σε απαραίτητα επιχειρηματικά εργαλεία. Το 1970 είδε την ευρεία αποδοχή των μικροϋπολογιστών σηματοδοτώντας το δεύτερο κύμα της εξέλιξης. Στη συνέχεια, ο προσωπικός υπολογιστής (PC) εμφανίζεται το 1980 συμβολίζοντας το τρίτο κύμα το οποίο διαδέχθηκε η δεκαετία του '90 με το διαδίκτυο και τα δίκτυα. Το πέμπτο κύμα ήταν αποτέλεσμα του καινοφανούς συνασπισμού των τριών ισχυρών δυνάμεων: φθηνών και ευρέως διαδεδομένων υπολογιστικών συσκευών, χαμηλού κόστους και εκτεταμένου bandwidth και ελεύθερων προτύπων (ανοικτή κωδικοποίηση). Η εποχή προσφέρεται για απεριόριστη συνδεσιμότητα και διαδραστικότητα όχι μόνο στις επιχειρήσεις αλλά και στις διαπροσωπικές σχέσεις. Η περίοδος αυτή συνοψίζεται στη δήλωση του CEO της Sun Microsystems, Scott McNealy, ότι «μετακινούμαστε περά από την εποχή της πληροφορίας στην εποχή της συμμετοχής». Τη δήλωση αυτή επιβεβαιώνει η επισταμένη ανάπτυξη της τεχνολογίας που ενθαρρύνει την συμμετοχή και τους ανθρώπους να δημιουργούν τα νέα, τις ιδέες και την διασκέδαση και ταυτόχρονα να τα καταναλώνουν. Αναπόφευκτα, η αυξανόμενη τάση προς την συμμετοχή των πελατών επηρεάζει και τον κόσμο των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να συνεργάζονται με τους πελάτες τους. Η βασική μορφή συνεργασίας έγκειται στην ικανότητα του μάρκετινγκ να ακούει την φωνή των καταναλωτών, να αντιλαμβάνεται τον τρόπο σκέψης τους και να ενστερνίζεται διορατικά την αγορά. Πλέον υπεύθυνοι είναι οι πελάτες και όχι τα στελέχη του μάρκετινγκ. Εκατομμύρια διορατικοί, περιπαθείς και δημιουργικοί καταναλωτές, ανά την υφήλιο, βοηθούν στη βελτιστοποίηση και στην επικύρωση επαναστατικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η Wall Street Journal, σε ένα δημοσίευμά της, αναφέρει χαρακτηριστικά ότι οι επιχειρήσεις στην Αμερική χρησιμοποιούν πλέον ως νέα εργαλεία ανάλυσης τα blogs ώστε να αποτυπώσουν την πραγματική άποψη των πελατών για τα προϊόντα τους. Για παράδειγμα, οι κατασκευαστές των minivans μαθαίνουν από συνομιλίες στα blogs ότι τα μικρά παιδιά λατρεύουν τα minivans ενώ οι έφηβοι τα SUV. Επίσης, οι κατασκευαστές φαρμάκων ανακαλύπτουν ότι οι όχι και τόσο επισταμένες δοκιμές των φαρμάκων τους δεν επηρεάζουν κατά ανάγκη αρνητικά την εικόνα της εταιρίας. Πιο εξεζητημένες συνεργασίες συντελούνται όταν οι πελάτες σχεδιάζουν και δημιουργούν ενεργά τα προϊόντα για τους εαυτούς τους (Starbucks).

6.2.Ε. Εποχή της Δημιουργικότητας του Πελάτη και της Ανεξάρτητης Επικοινωνίας

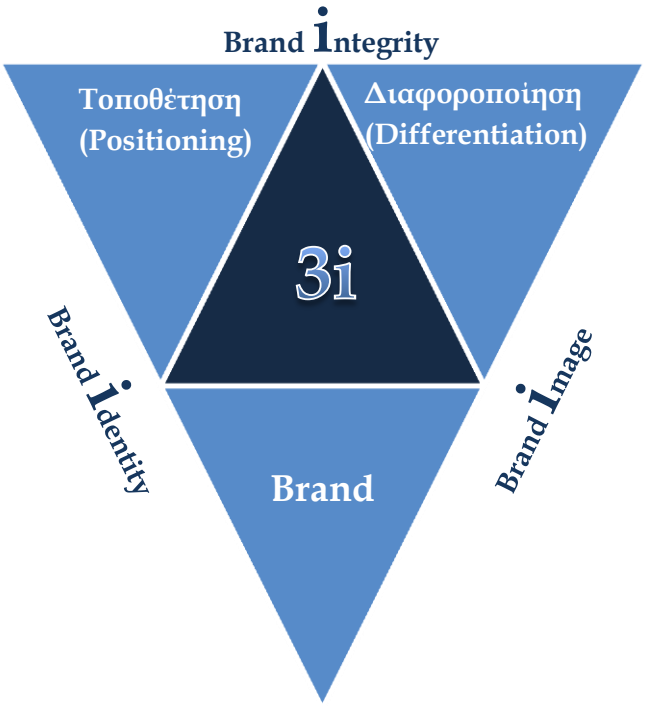
Ο Pink (2005) στο βιβλίο του «A whole new mind» παρουσίασε τα αποτελέσματα της τεχνολογικής ανάπτυξης στην εξέλιξη της ανθρώπινης δημιουργικότητας. Ο πρωτόγονος κυνηγός εξελίσσεται σε αγρότη, στη συνέχεια σε εργάτη (blue-collar), μετά σε στέλεχος (white-collar) και τελικά σε δημιουργό. Τη δημιουργικότητα του πελάτη υπογραμμίζει και ο Florida (2002) με την εφάμιλλη ανάλυσή του, στο «The Rise of Creative Class», όπου επισημαίνει ότι ο κόσμος αρχίζει να δουλεύει και να ζει κατά τρόπο δημιουργικό όπως οι επιστήμονες και οι καλλιτέχνες. Αυτή η παρατήρηση είναι σημαντική δεδομένου ότι η δημιουργικότητα αποτελεί κινησιουργός δύναμη της οικονομικής ευημερίας. Η έρευνα του Florida αποδεικνύει ότι οι ΗΠΑ, η οποία έχει τον μεγαλύτερο πληθυσμό στην δημιουργική τάξη (creative class), έχει την υψηλότερη οικονομική ανάπτυξη. Αυτοί οι δημιουργικοί άνθρωποι είναι που θα διαμορφώσουν την μελλοντική αγορά όπου το παραδοσιακό μάρκετινγκ δεν θα λειτουργεί. Πρόκειται για την αγορά η οποία σύμφωνα με το περιοδικό «Economist» ο πελάτης είναι μέρος του μάρκετινγκ, του R&D και της παραγωγής των επιχειρήσεων. Γι΄ αυτούς τους καταναλωτές η μονόδρομη, από πάνω προς τα κάτω και μαζική επικοινωνία δεν είναι πλέον αποτελεσματική. Στη σημερινή εποχή επικρατεί η ανεξάρτητη φωνή του καταναλωτή και η επικοινωνία χτίζεται βάσει των επιδιώξεών του. Ανεξαρτήτου προσέγγισης (άμεση διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις) πρέπει να δημιουργούνται διαπροσωπικές στενές επαφές με τους πελάτες και αυτό συμβαίνει όταν ενθαρρύνονται να μιλούν ελεύθερα για τις επιχειρήσεις και τα προϊόντα που επιλέγουν. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της LEGO η οποία «στρατολόγησε» πελάτες, με δυνατή επιρροή, ως online ευαγγελιστές. Έτσι λανσάροντας τα νέα αυτοκινούμενα παιχνίδια σε μόλις 250 φανατικούς πελάτες της εταιρίας κατάφερε μέσω του word-of-mouth να πουλήσει 10.000 κομμάτια σε 10 μέρες χωρίς καμία άλλη προσπάθεια μάρκετινγκ. Η τεχνολογία, η οποία ενθαρρύνει την ευρεία διάδοση της πληροφορίας, της ιδέας και της δημόσιας γνώμης, βοηθά τους πελάτες να συνεργάζονται με τις επιχειρήσεις για την δημιουργία της αξίας.

6.3. Το Τρίπτυχο του Σύγχρονου Μάρκετινγκ

Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις για να εναρμονιστούν με τις επιταγές της σύγχρονης αγοράς οφείλουν να απευθύνονται στους πελάτες τους ως ανθρώπινα όντα. Σύμφωνα με τον Covey (2004) ο κάθε άνθρωπος αποτελείται από τέσσερα στοιχεία: το φυσικό σώμα, το νου (με ανεξάρτητη σκέψη και ανάλυση), την καρδιά (που νιώθει τα συναισθήματα) και το πνεύμα (το φιλοσοφικό κέντρο ή την ψυχή). Η εναρμόνιση του μάρκετινγκ, με αυτή τη προσέγγιση, ξεκινάει με τη στόχευση στο νου. Αναφέρεται δηλαδή στην τοποθέτηση των προϊόντων σύμφωνα με το νου των καταναλωτών. Ωστόσο πρέπει να διεγείρεται και ο συναισθηματισμός των πελατών, να μιλάει δηλαδή στην καρδιά τους. Παράλληλα το μάρκετινγκ πρέπει να εναγκαλιστεί και με το πνεύμα τους. Οι μαρκετίστες πρέπει να ανακαλύψουν τις ανησυχίες και τις επιθυμίες των πελατών, έτσι ώστε τελικά ο πελάτης να αντιμετωπίζεται ως συνολικό ανθρώπινο όν με νου, καρδιά και πνεύμα. Το παραδοσιακό τρίπτυχο

του μάρκετινγκ Τοποθέτηση, Διαφοροποίηση και Brand οφείλει πλέον να επαναπροσδιοριστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε το Brand να είναι ξεκάθαρα τοποθετημένο στο μυαλό του καταναλωτή (Brand Identity). Επιπλέον, η ακεραιότητα του Brand (Brand Integrity) πρέπει να ακολουθείται από ισχυρή διαφοροποίηση. Έτσι ο συνδυασμός της τοποθέτησης και της διαφοροποίησης οδηγεί σε ισχυρή εικόνα του Brand (Brand Image).

Σχήμα 15. Τρίπτυχο Τοποθέτηση – Διαφοροποίηση – Brand.



Αναλυτικότερα το Brand Identity αφορά την τοποθέτηση του brand στο μυαλό των καταναλωτών. Η τοποθέτηση θα πρέπει να είναι μοναδική και εύκολα αναγνωρίσιμη στη διάσπαρτη αγορά. Φυσικά, θα πρέπει να είναι σχετική με τις λογικές ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.

Το Brand Image έχει να κάνει με την έλξη της προσοχής του πελάτη. Η αξία του brand θα πρέπει να έλκει τις συναισθηματικές ανάγκες και επιθυμίες των πελατών πέρα από τις λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Το Brand Integrity επαφίεται στην εκπλήρωση των ισχυρισμών της τοποθέτησης και της αξίας του brand μέσω της διαφοροποίησης. Σχετίζεται με την αξιοπιστία της υπόσχεσης και την εδραίωση της εμπιστοσύνης των πελατών προς το brand. Στόχος του είναι το πνεύμα των πελατών. Έτσι το κυρίαρχο μήνυμα του παραπάνω τρίπτυχου είναι ότι: το μάρκετινγκ δεν πρέπει να ψεύδεται και να παραπλανά επιδιώκοντας τις πωλήσεις, αντ' αυτού οφείλει να τηρεί τις υποσχέσεις της εταιρίας προς τους πελάτες (ηθική μάρκετινγκ). Χαρακτηριστικό παράδειγμα ακλόνητης αξιοπιστίας του brand αποτελεί η Timberland. Η εταιρία έχει τοποθετήσει το brand της ως «the GOOD outdoor-inspired footwear and apparel company», δηλαδή εμπνευσμένο από τη φύση και η διαφοροποίηση που

χρησιμοποιεί για την τοποθέτηση αυτή είναι η εθελοντική κοινωνική εργασία των υπαλλήλων της εταιρίας, με τον τίτλο «Path of Service» η οποία έχει τραβήξει σημαντικά τη προσοχή και τα εύσημα σχόλια της διεθνούς αγοράς.

Καθίσταται, λοιπόν, σαφές ότι στη νέα εποχή του μάρκετινγκ, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιμετωπίζουν διαφορετικά τον πελάτη. Η πιστή και η υπεράσπιση των πελατών για τις προτιμώμενες εταιρείες τους, εγκαθίσταται μέσω της δημιουργίας πραγματικής αξίας. Και με τη σειρά της η πραγματική αξία δημιουργείται στο πελάτη όταν προσεγγίζεται μέσω του παραπάνω τριπτύχου και των αντίστοιχων εμπειριών. Στο σχήμα παρακάτω συνοψίζεται η επιμέρους ανάλυση της δημιουργίας αξίας.

Σχήμα 16. Μήτρα Πελατειακών Αξιών.

ΑΤΟΜΟ / ΕΤΑΙΡΙΑ	**Νους (Mind)**	**Καρδιά (Heart)**	**Πνεύμα (Spirit)**
Αποστολή Mission (Why)	Ικανοποίηση (Satisfaction)	Φιλοδοξίες (Aspirations)	Ευσπλαχνία (Compassion)
Όραμα Vision (What)	Κερδοφορία (Profitability)	Αποδοτικότητα (Returnability)	Βιωσιμότητα (Sustainability)
Αξίες Values (How)	Καλύτερος (Better)	Διαφοροποιημένος (Differentiate)	Κάνω τη Διαφορά (Make a Difference)

Η μήτρα αυτή εισάγει στον ένα άξονα την προσπάθεια της εταιρίας να καταλάβει το μυαλό, την καρδιά και το πνεύμα των υφιστάμενων και των δυνητικών πελατών της. Ενώ στον άλλον άξονα λαμβάνει υπόψη την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της εταιρίας. Η δημιουργία ικανοποίησης των πελατών σε επίπεδο προϊόντος είναι σημαντική. Ωστόσο σε υψηλότερο επίπεδο το brand οφείλει να πραγματοποιεί τις επιδιώξεις τους και να δρα με ευσπλαχνία. Πρέπει να υπόσχεται κερδοφορία, αποδοτικότητα αλλά και βιωσιμότητα. Εν γένει θα πρέπει να γίνει ένα brand που να είναι καλύτερο, διαφοροποιημένο και να κάνει την διαφορά στους υπάρχοντες και τους μελλοντικούς πελάτες.

7. ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ (SOCIAL MEDIA): ΤΟ ΝΕΟ ΚΑΝΑΛΙ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

7.1. Εισαγωγή

Η περίοδος που διανύουμε είναι ιστορικής σημασίας. Το διαδίκτυο εξελίσσεται ραγδαία και έχει αλλάξει τα πάντα γύρω μας. Κοιτάζοντας πίσω, στη γέννηση της τηλεόρασης το 1950, συνειδητοποιούμε ότι ο κόσμος ήταν περισσότερο συγχρονισμένος από ότι τώρα. Οι άνθρωποι συνήθιζαν να παρακολουθούν το ίδιο πρόγραμμα, την ίδια ώρα, στα ίδια μοντέλα τηλεοράσεων. Στη σημερινή εποχή, που το YouTube έχει περισσότερο περιεχόμενο από τα παραδοσιακά προγράμματα τηλεόρασης, οι άνθρωποι είναι ελεύθεροι στην ατομικότητά τους. Επιπλέον, αυτό το περιεχόμενο είναι άμεσα διαθέσιμο παντού, κάθε στιγμή, υποκινώντας τη μαζική πτώση των παραδοσιακών μέσων και την άνοδο της χρήσης του online περιεχομένου.

Στην ακμή, πριν από το internet, τα μαζικά μέσα (mass media) κυριαρχούσαν τον κόσμο. Με αρκετά χρήματα μπορούσε κάποιος να πουλήσει τα πάντα, το μόνο που χρειαζόταν ήταν να αγοράσει αρκετό διαφημιστικό χρόνο. Η τεχνολογία, είτε επρόκειτο για την τηλεόραση, το ραδιόφωνο είτε τις εφημερίδες, απηύθυνε το ίδιο μήνυμα στις μάζες. Αυτό σήμαινε ότι τα μηνύματα ήταν σχεδιασμένα για τις μάζες και όχι για τα άτομα. Το σκεπτικό της μάζας ακολουθήθηκε και από τον κατασκευαστικό κόσμο, ο οποίος δεν ήταν αρκετά έμπειρος να δημιουργήσει εξατομικευμένα προϊόντα. Η κατασκευαστική τεχνολογία ήταν τέτοια, ώστε τα πάντα όφειλαν να είναι τα ίδια για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, η φράση του Henry Ford: «You can have any car that you want as long as it's black» (Μπορείς να έχεις όποιο αμάξι θέλεις αρκεί να είναι μαύρο). Αυτή η προσέγγιση οδήγησε την εμπορευματοποίηση, η οποία τελικά σήμαινε έλλειψη διαφοροποίησης και όταν όλα ήταν ίδια, οι άνθρωποι στράφηκαν σε αλλά κριτήρια, όπως την *τιμή*. Έτσι, οι αναγκαστικές εκπτώσεις στις τιμές επηρέασαν την κερδοφορία και κατά συνέπεια την εξέλιξη του εμπορίου. Όλες αυτές οι παρατηρήσεις ανέδειξαν την *εμπειρία* ως μέσο διαφοροποίησης των επιχειρήσεων από τον ανταγωνισμό. Το 1980 και το 1990, εμφανίστηκε η εξατομίκευση των προϊόντων στον κατασκευαστικό τομέα. Αντιπροσωπευτικότερο παράδειγμα η DELL, η οποία προσέφερε προσωποποιημένες λύσεις (επιλογή σκληρού δίσκου, επεξεργαστή, κ.ά.) με συνέπεια να θεωρηθεί η πιο θαυμαστή εταιρία στην Αμερική εκείνης της εποχής. Βέβαια σύντομα ήρθε η παρακμή στις αρχές του 2000, καθώς αντιμετώπιζε προβλήματα στην εξυπηρέτηση των πελατών της και όλο και περισσότεροι πελάτες της περνούσαν το κατώφλι της δυσαρέσκειας.

Η προσφορά εξατομικευμένων προϊόντων, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών, δεν ήταν από μόνη της αρκετή για τη διαφοροποίηση των επιχειρήσεων. Σε ένα περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός εντείνεται όλο και περισσότερο, οι πελάτες αναζητούν προϊόντα που να ανταποκρίνονται στη σύγχρονη στάση ζωής τους. Χαρακτηριστικότερο γνώρισμα του σύγχρονου τρόπου ζωής είναι η *επικοινωνία,* την οποία οι άνθρωποι αναζητούν συνεχώς σε όλες τις εκφάνσεις του περιβάλλοντός τους (οικογενειακές & φιλικές σχέσεις, επαγγελματικές ή καταναλωτικές δραστηριότητες, κ.ο.κ.). Η εξέλιξη των τηλεπικοινωνιακών επιτευγμάτων έχει συμβάλλει σημαντικά στην ανάδειξη της

επικοινωνίας ως κρίσιμο χαρακτηριστικό των σύγχρονων κοινωνιών. Μια σύντομη επισκόπηση στην ιστορία των τηλεπικοινωνιών καταγράφει τέσσερις μεγάλες αλλαγές:

- Έντυπο Τύπο
- Τηλέφωνο
- Ικανότητα Καταγραφής
- Τηλεόραση.

Όλα τα παραπάνω είναι μέσα «one to many» (ένα προς πολλά). Το internet και τα social media είναι η επόμενη αλλαγή, καθώς αποτελούν τις πρώτες μορφές μέσων «many to many» (πολλά προς πολλά). Αυτό είναι σημαντικό, γιατί μεταφέρεται η δύναμη από τις επιχειρήσεις στους πελάτες. Σήμερα, ο καθένας μπορεί να επικοινωνήσει με πολλούς ανθρώπους άμεσα και δωρεάν. Έτσι, η κοινή γνώμη έχει φωνή, έχει ένα μέσο με το οποίο μπορεί να επικοινωνεί και να απαντά στις φωνές των μεγάλων επιχειρήσεων. Επιπλέον, το μέσο αυτό επιτρέπει τη δημοσιοποίηση καλών και κακών πελατειακών εμπειριών, κάτι που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν τον τρόπο που διαχειρίζονται τους πελάτες τους.

Στο παρελθόν, όταν ένας πελάτης είχε μία κακή εμπειρία με έναν οργανισμό, τηλεφωνούσε για να διαμαρτυρηθεί. Βαθειά μέσα του, γνώριζε ότι λίγα πράγματα θα γινόντουσαν, καθώς οι επιχειρήσεις ήταν μεγάλες και ισχυρές, ενώ ο ίδιος αδύναμος μπροστά τους. Έτσι, οι μεγάλοι οργανισμοί, εκμεταλλευόμενοι τη δύναμή τους και πληρώνοντας, είχαν τη δυνατότητα να καλύψουν κάθε σχόλιο δυσαρέσκειας, παρόλο που το «word of mouth» έκανε αισθητή τη παρουσία του αλλά με αργούς ρυθμούς. Κανένας δεν θέλει φτωχή εξυπηρέτηση, αλλά πολύς κόσμος την ανεχόταν, μην έχοντας τι άλλο να κάνει. Το σκηνικό αυτό ανατρέπεται με την είσοδο του internet και τώρα πλέον με τα social media.

Χωρίς πολλές εκτενείς τεχνικές λεπτομέρειες, η μεγάλη διαφορά που συντελείται τα τελευταία χρόνια είναι ότι αντί να υπάρχουν οι ιστοσελίδες όπου ο χρήστης ανατρέχει κάθε λίγο για να δει τυχόν αλλαγές, υπάρχει η εισαγωγή των RSS feeds. Πρόκειται για εργαλεία που επιτρέπουν στο χρήστη να εγγράφει στις ιστοσελίδες ενδιαφέροντος του και να παρακολουθεί συνεχώς και ακόμα και σε παρατατικό χρόνο τις τροφοδοτήσεις τους. Αυτό έχει μετατρέψει το διαδίκτυο από «pull» σε «push». Δηλαδή, αντί να ελέγχει ο χρήστης διαρκώς κάθε ιστοσελίδα για τις αλλαγές που έχουν γίνει, ενημερώνεται αυτόματα από αυτές. Επιπρόσθετα, η χρήση των social media συνυφαίνει ένα δίκτυο επαφών μεταξύ των ανθρώπων, αφού όλοι οι φίλοι, και οι φίλοι των φίλων κ.ο.κ., είναι συνδεδεμένοι και μπορούν να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά αναδεικνύουν ότι οι πληροφορία κινείται πολύ γρήγορα και ότι ακόμα και αν κάποιος δεν περάσει το μήνυμα, κάποιος άλλος ίσως το κάνει. Αρκετοί χρήστες χρησιμοποιούν, για παράδειγμα, το twitter ως μέσο προώθησης των πληροφοριών. Εκεί, παρακολουθώντας τα μηνύματα, ο χρήστης ακολουθεί (follow) σε πραγματικό χρόνο τη ροή των δεδομένων και πληροφοριών με αποτέλεσμα η ταχύτητα σε αυτό το «many to many» μέσο να είναι τρομακτική!

Απομακρυνόμενοι από το μοντέλο των μαζικών μηνυμάτων, οι άνθρωποι βρίσκουν τρόπο να εκφράσουν ο,τι τους κάνει μοναδικούς. Την εποχή πριν τα social media, η συμμετοχή σε εξειδικευμένα ενδιαφέροντα και η συνάντηση με ομοϊδεάτες ήταν μεγάλη πρόκληση. Τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας, με

κυριότερο εκφραστή το Facebook, ξεπέρασαν αυτή τη πρόκληση με ανάγλυφη απόδειξη το παράδειγμα της μαζική συγκέντρωσης που οργανώθηκε μέσω Facebook στην πλατεία Tahrir στην Αίγυπτο. Έτσι, με το internet, οι άνθρωποι μπορούν να έχουν πολλά και εξειδικευμένα ενδιαφέροντα τα οποία μπορούν να επικοινωνούν σε κάθε σημείο του πλανήτη.

Επιπλέον, η τεχνολογία παρέχει σπουδαία μέσα για τη διατήρηση των επαφών με τους φίλους καθώς είναι ένας εύκολος τρόπος επικοινωνίας με πολλούς ανθρώπους ταυτοχρόνως. Ξαφνικά, λοιπόν, υπάρχει πολύς κόσμος που μπορεί να συνδεθεί μεταξύ του και να ανταλλάξει πληροφορίες, όσο διαφορετικές και ασυνήθιστες και αν είναι αυτές. Με τα social media δίνεται η δυνατότητα στους χρήστες να διαφοροποιηθούν και να εκφράσουν τις προσωπικότητές τους. Με άλλα λόγια, τα social media σμικρύνουν τον κόσμο και κάνουν τις συνδέσεις δυνατότερες και γρηγορότερες.

Επιπρόσθετα, οι άνθρωποι έχουν μια διέξοδο για τη δημιουργικότητά τους και τα πάθη τους, καθώς μπορούν, με μικρότερες δαπάνες διαφήμισης, να μεταδώσουν το μήνυμά τους. Ο καθένας μπορεί μέσα σε λίγα λεπτά να φτιάξει ένα blog δωρεάν και να επικοινωνεί άμεσα με όποιον τον ακούει. Αυτό έχει δώσει στους ανθρώπους περισσότερη δύναμη και για την ακρίβεια, απορροφά δύναμη από τους οργανισμούς. Είναι αξιοσημείωτο το παράδειγμα του Dave Carroll και του τραγουδιού του «United breaks guitars». Η ιστορία του Dave περιγράφει το ταξίδι του από το Halifax στη Nebraska της ΗΠΑ με την United Airlines. Στον ενδιάμεσο σταθμό, μία συνεπιβάτης του παρατήρησε ότι το προσωπικό εδάφους της εταιρίας πέταξε άγαρμπα την ακριβή κιθάρα του στις αποσκευές. Μόλις το πληροφορήθηκε αυτό ο Dave, παραπονέθηκε στο προσωπικό χωρίς ανταπόκριση. Φτάνοντας στον προορισμό του, οι φόβοι του επιβεβαιώθηκαν: η κιθάρα του είχε σπάσει. Μετά από ένα χρόνο συνεχών παραπόνων, χωρίς σοβαρή ανταπόκριση από την εταιρία, ο Dave αποφάσισε να διαδώσει το μήνυμά του μέσω των social media και του YouTube συγκεκριμένα. Ηχογράφησε ένα πολύ ωραίο τραγούδι που εξιστορούσε τα γεγονότα που του συνέβησαν και, μέσα στις πρώτες μέρες, είχε φτάσει τις 300.000 προβολές. Τελικά, έφτασε στις 7.500.000 προβολές, τραβώντας την προσοχή του CNN και του Times online. Μάλιστα, η εκτιμώμενη κακή διαφήμιση υπολογίστηκε ότι κόστισε 180 εκ.$ και είχε μεγάλο αντίκτυπο στις Δημόσιες Σχέσεις (PR - Public Relationship) της εταιρίας. Μεγάλη επίδραση είχε και στο εσωτερικό της επιχείρησης, πλήττοντας το φρόνημα των υπαλλήλων και προκαλώντας τεράστια σπατάλη σε χρονοβόρα meeting για την διαχείριση της κρίσης.

Με το παραπάνω παράδειγμα καταδεικνύεται η μετατόπιση της δύναμης από τις επιχειρήσεις στους πελάτες. Παλιότερα, θα πιστεύαμε ότι το να παραπονεθούμε και να ζητήσουμε κατανόηση για κάποιο πρόβλημα ήταν μάταιο, καθώς οι επιχειρήσεις για να μας αποφύγουν περιέπλεκαν τις διαδικασίες, ελπίζοντας ότι θα βαρεθούμε και θα τα παρατήσουμε. Και κάπως έτσι όντως συνέβαινε, μέχρι την εμφάνιση των social media.

7.2. Social media και η πυραμίδα του Maslow

Θεμελιακά, τα Κοινωνικά Δίκτυα (social media) απευθύνονται στις βασικές ανθρώπινες ανάγκες. Οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα που οδηγούνται από συναισθήματα και ανάγκες. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική η εξέταση των αναγκών των πελατών μίας επιχείρησης από τη σκοπιά της εμπειρικής ψυχολογίας (experience psychology). Ακρογωνιαίος λίθος της ψυχολογίας είναι η πυραμίδα των αναγκών του Maslow, η οποία διακρίνεται τις ανθρώπινες ανάγκες ως ακολούθως:

7.2.Α. Φυσιολογικές Ανάγκες:

Σύμφωνα με την θεωρία, οι πρώτες μας ανάγκες σχετίζονται με τις βιολογικές λειτουργίες του σώματος. Είναι οι ανάγκες για επιβίωση και περιλαμβάνουν την πείνα, δίψα, ντύσιμο, στέγαση, ύπνο, σεξ, αέρα. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών επιτρέπει στους καταναλωτές τη βαθμιαία εξέλιξή τους σε ανώτερα πολιτιστικά επίπεδα.

7.2.Β. Ανάγκες για Ασφάλεια:

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται οι ανάγκες του καταναλωτή για ψυχολογική ελευθερία από το φόβο, το πόνο και τη ταλαιπωρία. Σχετίζονται με τη συνεχή επιδίωξη για φυσική επιβίωση, δηλαδή αυτοπροστασία απέναντι στους φυσικούς και ψυχολογικούς κινδύνους. Η ασφάλεια ζωής, ασθένειας, ανεργίας, γήρατος, προστασία από εγκλήματα είναι μερικά παραδείγματα αναγκών της κατηγορίας αυτής.

Έρευνες για τον εντοπισμό των συναισθημάτων που δημιουργούν και καταστρέφουν την αξία των πελατών, παρουσιάζουν το συναίσθημα της *ασφάλειας* να εμφανίζεται συχνότερα. Η αξία προσδιορίζεται με πολλούς τρόπους και αναλόγως το πώς προσδιορίζεται, μπορούν να εντοπιστούν τα κατάλληλα σημεία επαφής με τους πελάτες για την δημιουργία επιθυμητής πελατειακής εμπειρίας.

Για παράδειγμα, οι άνθρωποι θέλουν να νιώθουν ασφαλείς ότι οι πληροφορίες που δημοσιοποιούν (π.χ. στα social media) δεν θα χρησιμοποιηθούν απρεπώς. Στην περίπτωση που αποκαλύπτονται πολλές προσωπικές λεπτομέρειες, αυτό πρέπει να γίνει σε ένα ασφαλές περιβάλλον. Ως εκ τούτου, το brand ή η πλατφόρμα που χρησιμοποιείται πρέπει να ενισχύει αυτό το αίσθημα και να παρέχει επαρκή κάλυψη. Αυτός είναι και ο λόγος που υπάρχει μεγάλη διαμάχη για το πώς το Facebook και τα άλλα κοινωνικά δίκτυα χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που «αφήνουν» οι χρήστες. Επί παραδείγματι, αν κάποιος γράψει στο Facebook για τον επερχόμενο γάμο του, θα ήταν αποδεκτό το Facebook να τοποθετεί διαφημίσεις σχετικές με το γάμο στη σελίδα του; Κατά γενική ομολογία, θα ήταν απρεπές να γίνει χωρίς την άδειά του. Αυτό είναι ένα παράδειγμα πρακτικής, που καταστρέφει την αξία.

Ένα δεύτερο παράδειγμα είναι η ανάγκη των ανθρώπων ότι τα δεδομένα τους είναι ασφαλή και απροσπέλαστα από επίδοξους hackers. Για να νιώθουν ασφαλείς, οι πελάτες απαιτούν προβλεψιμότητα. Θέλουν να γνωρίζουν τί θα συμβεί και πότε και μόνο τότε νιώθουν ασφαλείς. Αλλάζοντας το στυλ της κεντρικής σελίδας (home page) κάθε εβδομάδα, οι χρήστες του Facebook νιώθουν

αβέβαιοι για τις αλλαγές που γίνονται, επηρεάζοντας έτσι αρνητικά την προσλαμβανόμενη αξία. Αξίζει να σημειωθούν τα group διαμαρτυρίας που δημιουργούνται κάθε φορά που το Facebook κάνει αλλαγές στην κεντρική του σελίδα. Οι χρήστες το βρίσκουν απρόσμενο και θέλουν να συνεχίσουν με την παλιά μορφή, παρόλο που οι αλλαγές διευκολύνουν την χρήση.

Για να αισθάνεται κάποιος ασφαλής, έχει την ανάγκη να εμπιστευθεί τους ανθρώπους και τις περιστάσεις. Στην ίδια μελέτη, το αίσθημα της εμπιστοσύνης δημιουργεί, και αυτό, ή καταστρέφει την αξία του πελάτη. Η εμπιστοσύνη έχει γίνει μείζον ζήτημα για πολλές επιχειρήσεις και είναι σημείο κλειδί για την δημιουργία εμπειριών μέσω των social media. Το μόνο που χρειάζεται είναι όλα να είναι διαφανή και κατανοητά ώστε οι επιχειρήσεις να χτίσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους.

Οι άνθρωποι εμπιστεύονται περισσότερο την οικογένειά τους και τους φίλους τους. Πλέον, η παρέα τους είναι μεγαλύτερη και μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί τους πιο εύκολα και πιο γρήγορα. Ακόμα περισσότερο, αναρτώντας στο κοινωνικό τους δίκτυο τις προθέσεις τους (λ.χ. αγορά αυτοκινήτου) μπορούν να πάρουν γνώμες και συμβουλές και να κάνουν μία πιο εμπεριστατωμένη έρευνα αγοράς.

Σε μία άλλη έρευνα, ανακαλύφθηκε ότι το 90% των καταναλωτών εμπιστεύεται τις συστάσεις από ανθρώπους που γνωρίζει. Ένα 70% προτιμά τη χρήση ιστοσελίδων, όπως το TripAdvisor.com, όπου το κοινό γράφει με δικά του λόγια την εμπειρία του για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία. Οι παρατηρήσεις αυτές έχουν ληφθεί σοβαρά από ισχυρά brand, όπως το Amazon, το οποίο αναγνωρίζοντας την εμπιστοσύνη των καταναλωτών στις γνώμες άλλων χρηστών, έχει προσθέσει στο site του κριτικές από προηγούμενους πελάτες.

Σε αυτό το κομμάτι της πυραμίδας του Maslow, υπάρχει και η οικονομική ασφάλεια, η οποία μεταφράζεται στην ανάγκη της εργασίας από τη μεριά των εργαζόμενων και της απόκτησης πελατών από την μεριά των επιχειρήσεων. Εδώ πάλι, τα social media μέσω της δικτύωσης και της δημιουργίας επαφών, που προσφέρουν, συμβάλουν καθοριστικά για την κάλυψή των αναγκών αυτών.

7.2.Γ. Κοινωνικές Ανάγκες:

Ο άνθρωπος, από τη φύση του, δεν είναι μονήρης, αλλά κοινωνικό όν. Έχοντας ικανοποιήσει τις ανάγκες των δύο πρώτων κατηγοριών, υποκινείται για κοινωνική συμμετοχή και δράση. Και τα δύο αυτά προϋποθέτουν αποδοχή από τους άλλους. Η φιλία, η συντροφικότητα, η οικογένεια, ο σεβασμός, οι γνωριμίες, η συμμετοχή σε οργανωμένες ομάδες είναι παραδείγματα τέτοιων αναγκών. Για παράδειγμα, οι οικογένειες πηγαίνουν στο γήπεδο, προφανώς για να απολαύσουν το παιχνίδι, αλλά, κυριότερα, για την αίσθηση ότι ανήκουν κάπου. Πρόκειται για τους ανθρώπους που κάθονται γύρω τους και για την ταυτοποίησή τους με την ομάδα. Πρόκειται, με άλλα λόγια, για την ανάγκη να ανήκουν σε μία κοινότητα, στην φυλή. Οι άνθρωποι χρειάζονται συντρόφους και φίλους και για αυτό το λόγο, συμμετέχουν σε ομάδες και συλλόγους. Αυτός είναι και ο λόγος που η χειρότερη ποινή για έναν άνθρωπο είναι η φυλάκιση και, μάλιστα, στην απομόνωση.

Είναι ευκολότερο να κρατήσει κάποιος επαφές με τους ανθρώπους γύρω του χρησιμοποιώντας τα social media πάρα να απευθύνεται σε καθέναν ξεχωριστά. Απλώς, στέλνοντας ένα μήνυμα, νιώθει την σύνδεση με ένα άτομο και αυτό «τον σώζει από την μοναξιά».

Σε μια μελέτη, ο ανθρωπολόγος Richard Dunbar, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο μέσος αριθμός των ατόμων που κάποιος έχει πραγματικά σχέση είναι 148. Είναι κοινότοπο αρκετοί χρήστες των social media να ισχυρίζονται ότι έχουν πάνω από 1000 «Φίλους», όμως, ο Dunbar αμφισβητεί την ικανότητα του εγκεφάλου να διαχειριστεί αυτόν τον αριθμό των σχέσεων και τη σημασία τους. Πόσοι από αυτούς είναι αληθινοί φίλοι; Ο Muhammad Ali έχει αναφέρει χαρακτηριστικά ότι θα ήταν πολύ τυχερός αν είχε πέντε αληθινούς φίλους στη διάρκεια της ζωής του. Ο πλέον γνωστός «αριθμός Dunbar», θεωρείται ένας καλός οδηγός στο προσδιορισμό των ουσιαστικών σχέσεων. Έτσι, η λέξη «Φίλος», ή «Follower» στη γλώσσα των social media, στη πράξη σημαίνει «Επαφή», κάποιος που είναι μέλος ενός κοινωνικού δικτύου.

7.2.Δ. Ανάγκες Εκτίμησης:

Η κοινωνικότητα του καταναλωτή δημιουργεί τις ανάγκες της κατηγορίας αυτής. Ο καταναλωτής επιδιώκει το κύρος, τη φήμη, την αναγνώριση από τους άλλους, τη δύναμη, την εξουσία, την επιτυχία, την διάκριση, κ.λ.π. Οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται με πράξεις που είναι σχετικά πιο δύσκολες από το μέσο όρο, με επιτεύγματα. Η ανάγκη για επιτεύγματα θεωρείται ως ο σημαντικότερος παράγοντας που οδηγεί στην προαγωγή «υψηλότερων» πολιτισμών. Μία κοινωνία που στερείται ανθρώπων με τέτοιες ανάγκες, αυτοκαταδικάζεται σε οπισθοδρόμηση και εξαρτησιακή υποτέλεια (McClelland, 1967).

Το να είναι κάποιος αποδεκτός είναι πολύ σημαντικό κομμάτι για να ανήκει σε μια φυλή. Για την ακρίβεια για να ανήκει σε μια φυλή πρέπει να είναι αποδεκτός. Μόλις επιτευχθεί αυτό, επιδιώκεται ο σεβασμός. Η ανάγκη για σεβασμό είναι πολύ δυνατό κίνητρο και στην εποχή των social media είναι πιο φανερό.

Όταν κάποιος «ακολουθεί» ή ζητά να συμμετάσχει σε μια ομάδα, εξορισμού την αποδέχεται. Ο σεβασμός, πλέον, κερδίζεται όταν κάποιος είναι αυθεντία σε κάτι και είναι γνώστης ενός αντικειμένου.

Ο Maslow αναφέρθηκε, επίσης, και στην αυτοπεποίθηση, η οποία χτίζεται μετά το σεβασμό και την αποδοχή. Όταν νιώθεις αυτοπεποίθηση στα social media, νιώθεις ότι έχεις φωνή. Οι άνθρωποι αναρτούν δημοσιεύσεις σε blogs άλλων και σχολιάζουν τι συμβαίνει στο περιβάλλον τους. Αυτό καταδεικνύει ότι οι άνθρωποι νιώθουν να έχουν αξία. Το να έχεις αξία είναι ένα ακόμα συναίσθημα, που δημιουργεί ή καταστρέφει την αξία του πελάτη.

7.2.Ε. Ανάγκες για Αυτοπραγμάτωση:

Σε συνέχεια των προηγούμενων αναγκών, το άτομο αρχίζει και αισθάνεται την ανάγκη για γνώση, κατανόηση, συστηματοποίηση, οργάνωση. Όλα αυτά θα τον οδηγήσουν στην αυτοέκφραση, στην απόκτηση πηγών ενέργειας για δράση, σε προσωπική αυτοεκπλήρωση και αυτοκαταξίωση. Από την φύση των αναγκών αυτών, προκύπτει εύκολα ότι αφορούν πολύ λίγα άτομα, διότι προϋποθέτουν όχι

μόνο την απελευθέρωση του ανθρώπου από τα δίχτυα των κοινωνικών επιταγών, αλλά και την εφαρμογή του «γνώθι σ'αυτόν».

Η αυτοπραγμάτωση έχει να κάνει με την βοήθεια που προσφέρουμε στους άλλους, με τις αξίες και όχι τόσο με την οικονομική καταξίωση. Πολύς κόσμος μοιράζεται πληροφορίες όχι για οικονομικούς σκοπούς, όπως υποδεικνύουν οι ανάγκες για οικονομική ασφάλεια, αλλά γιατί τους κάνει να νιώθουν ότι αξίζουν και τους δίνει την ευχαρίστηση της βοήθειας των άλλων.

7.3. Εμπειρία κοινωνικών μέσων (Social Media Experience)

Πολλές επιχειρήσεις ρωτούν τους πελάτες τους για το τι θέλουν, αγνοώντας τις ψυχολογικές πτυχές του ατόμου και χωρίς να επαληθεύουν τις απαντήσεις που παίρνουν. Οι απαντήσεις που παίρνουν από τους πελάτες δεν προσδιορίζουν πραγματικά αυτό που θέλουν οι πελάτες, αλλά αυτό που νομίζουν ότι θέλουν. Είναι γεγονός ότι δυσκολεύονται να προσδιορίσουν τι πραγματικά παρακινεί τις πράξεις, τα συναισθήματα και τις επιθυμίες τους. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι πελάτες δεν έχουν σκεφθεί τις βαθειά ψυχολογικές ανάγκες τους και τα αρχικά κίνητρα για την ενασχόλησή τους με τα social media.

Αυτό είναι ένα πρόβλημα για πολλές ερευνητικές μεθοδολογίες. Για να αντιληφθούν οι επιχειρήσεις πραγματικά τον εσωτερικό κόσμο των πελατών, είναι ουσιώδες να κατανοήσουν πρώτα τον εμπειρικό ψυχισμό τους και κατόπιν να υιοθετήσουν τις κατάλληλες μεθόδους έρευνας. Το να εντοπίσουν τι πραγματικά θέλουν οι πελάτες, είναι ένα σημαντικό βήμα, αλλά βρίσκεται σε επιφανειακό επίπεδο. Είναι ημιτελές και αυτό που χρειάζεται είναι να εντοπιστεί τι δημιουργεί αξία για την επιχείρηση.

Το σημείο κλειδί για κάθε «social» εμπειρία είναι οι «6 Βαθμοί Διαχωρισμού» μεταξύ των ανθρώπων. Η φράση αυτή περιγράφει τους βαθμούς με τους οποίους διασυνδέονται οι άνθρωποι. Το 1960, ο Stanley Milgram, κοινωνικός ψυχολόγος από τις ΗΠΑ, διεξήγαγε ένα πείραμα όπου ήθελε να ανακαλύψει αν τυχαία επιλεγμένοι άνθρωποι, μπορούσαν να γνωρίζονται μεταξύ τους. Έτσι, διάλεξε μερικούς ανθρώπους από διάφορες πόλεις της ΗΠΑ με βάση γεωγραφικές και κοινωνικές διαφορές. Έθεσε σε αυτούς τους ανθρώπους μία αποστολή: να παραδώσουν ένα πακέτο σε έναν χρηματιστή στη Βοστώνη της Μασαχουσέτης, με προϋπόθεση η παράδοση να γίνει μόνο μέσω πολύ κοντινών τους προσώπων. Δηλαδή, αν κάποιος δεν ήξερε τον χρηματιστή προσωπικά και είχε κάποιον φίλο στη Βοστώνη, του έστελνε το πακέτο μήπως αυτός ή κάποιος φίλος του φίλου του τον ήξερε, ώστε να πραγματοποιηθεί η αποστολή. Το πείραμα έδειξε ότι κατά μέσο όρο χρειάζονται έξι άνθρωποι για να φτάσει το πακέτο στο χρηματιστή, εξ' ού και οι «6 Βαθμοί Διαχωρισμού». Αξίζει να σημειωθεί ότι, σε πρόσφατες έρευνες, οι βαθμοί διαχωρισμού στο Facebook είναι 3,74. Δηλαδή, χρειαζόμαστε κατά μέσο όρο τέσσερεις ανθρώπους για να φτάσουμε οποιονδήποτε τυχαίο φίλο μας στο Facebook.

Πολλοί οργανισμοί κάνουν εκτενείς έρευνες, ώστε να εντοπίσουν μοτίβα προσδιορισμού της σύνδεσης των ανθρώπων μεταξύ τους. Από την πλευρά του μάρκετινγκ, αυτό αποτελεί τεράστιο όφελος για τη διεύρυνση της επαφής των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους. Επιπλέον, πολλές εταιρίες χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα των πελατών τους για να πουλήσουν τα προϊόντα τους (Dell

Swarm, Groupon). Αυτές οι επιχειρήσεις προσπαθούν να «εμπλακούν» («engage») με τους πελάτες τους, το οποίο είναι σημαντικό για την μεγιστοποίηση του οφέλους της εμπειρίας των social media. Η «εμπλοκή» («engagement») αποτελεί ένα αποτελεσματικό γεφύρωμα μεταξύ των λογικών και συναισθηματικών κομματιών της εμπειρίας των πελατών. Η δύναμη της εμπλοκής γίνεται εύκολα κατανοητή στο παρακάτω παράδειγμα:

Κάποιος πηγαίνει σε ένα πάρτυ και φτάνοντας εκεί δεν γνωρίζει κανέναν. Προχωρά προς μία παρέα, που κάθεται σε ένα μικρό κύκλο όπου κάποιος μιλάει. Κανείς δεν τον χαιρετά και ακούει τον ομιλητή. Περιστασιακά, κάποιος από τον κύκλο προσπαθεί να μιλήσει, αλλά ο ομιλητής τον αγνοεί, συνεχίζοντας να μιλάει. Μη μπορώντας να συμμετέχει και νιώθοντας αγνοημένος και παραμελημένος, αφήνει αυτόν τον κύκλο και πηγαίνει σε μία άλλη ομάδα ανθρώπων. Διαπιστώνει ότι είναι πολύ πιο διαδραστική ομάδα και, καθώς πλησιάζει, όλοι τον παρακολουθούν και τον καλωσορίζουν με φιλικό τρόπο. Οι άνθρωποι συνδιαλέγονται μεταξύ τους σε συζητήσεις δύο ατόμων, έτσι που δυσκολεύεται να αναγνωρίσει ποιος είναι ο αρχηγός. Ενθαρρύνεται να συμμετέχει, καθώς ένα άτομο του λέει «*πες μας την γνώμη σου*». Άλλοι αντιλαμβάνονται την γνώμη του, λέγοντας «*αυτή είναι καλή παρατήρηση…*», «*αυτό είναι ενδιαφέρον…*». Τελικά, εισέρχεται ολοένα και περισσότερο στη συζήτηση και αισθάνεται σαν να κουβεντιάζει με παλιούς φίλους. Κανείς δεν προσπαθεί να μονοπωλήσει την κουβέντα και όλοι συμμετέχουν. Η ώρα, τελικά, περνάει ευχάριστα, με θετικά συναισθήματα και κάνοντάς τον να θέλει να τους συναντήσει ξανά.

Προφανώς, ο δεύτερος κύκλος υπερτερεί έναντι του πρώτου, όπου νιώθει αδιαφορία και κανείς δεν τον καλωσορίζει ή τον παροτρύνει να μιλήσει. Ο αρχηγός της ομάδας είναι σε περίοπτη θέση και οι υπόλοιποι τον ακολουθούν. Ο άνθρωπος του παραδείγματος, σίγουρα, νιώθει ότι δεν σέβονται την άποψή του και δεν δίνουν σημασία σε αυτή, παρόλο που θα μπορούσε να συνεισφέρει θετικά στην κουβέντα. Δημιουργούνται, έτσι, συναισθήματα που καταστρέφουν την αξία (απογοήτευση, αγνόηση, κτλ.). Αυτές τις πρακτικές ακολουθούν οι επιχειρήσεις κατά την είσοδό τους στα social media. Προσπαθούν διαρκώς να διαδώσουν το μήνυμά τους, χωρίς να έχουν διάθεση να συζητήσουν με τους πελάτες τους.

Ο δεύτερος κύκλος είναι ακριβώς το αντίθετο. Η ομάδα είναι ανοιχτή σε συζητήσεις και δεν υπάρχει εμφανής αρχηγός. Όλοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν και υπάρχει σεβασμός στις απόψεις τους. Καθώς οι άλλοι απαντούν στα σχόλια που κάνει ο άνθρωπος του παραδείγματος, νιώθει σημαντικός και αυτή η συμμετοχική εμπειρία ανεβάζει την αυτοπεποίθησή του, με λίγα λόγια νιώθει αποδεκτός. Πρόδηλα, λοιπόν, οι επιχειρήσεις οφείλουν να λαμβανουν υπόψη τους τις εμπειρίες των πελατών τους που δημιουργούνται από τα social media

8. ΣΥΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ CEM

8.1. Εισαγωγή

Οι αγορές αλλάζουν ραγδαία καθώς οι καταναλωτές προσαρμόζουν τις συμπεριφορές τους στις νέες τεχνολογικές συνθήκες. Τα παρακάτω στατιστικά δείχνουν εμφατικά τις τάσεις των σύγχρονων κοινωνιών:

- ✓ Το 1/3 του παγκόσμιου πληθυσμού είναι συνδεδεμένο στο διαδίκτυο.
- ✓ Περίπου 8 νέοι χρήστες παγκοσμίως εισέρχονται στο διαδίκτυο κάθε δευτερόλεπτο.
- ✓ Το 90% των δεδομένων παγκοσμίως έχει δημιουργηθεί τα τελευταία δυο χρόνια.

Με το νόμο του Moore[3] να επιβεβαιώνεται, στο πέρασμα του χρόνου, τα στοιχεία παραπάνω δηλώνουν καταφανώς την τάση του σύγχρονου ανθρώπου να μοιράζεται πληροφορίες και σκέψεις (ακόμα και προσωπικές) εκφραζόμενος μέσω του διαδικτύου. Μια συμπεριφορά που δεν μπορεί να αφήσει ανεπηρέαστο τον επιχειρηματικό κόσμο.

- ✓ Ο αριθμός των έξυπνων κινητών τηλεφώνων (smartphones) έχει αυξηθεί από 18.9 εκ. το 2008 σε 106.7 εκ. το 2012 (αύξηση 4,65%).
- ✓ Το 36% των ηλεκτρονικών μηνυμάτων (email) ανοίγονται από κινητή συσκευή.
- ✓ Περισσότερες από 700,000 εφαρμογές έχουν αναπτυχτεί για κινητά.
- ✓ Ένα κάθε πέντε λεπτά (1′/5′) που δαπανάται στο διαδίκτυο καταναλώνεται σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
- ✓ Το Facebook προσθέτει 600,000 χρήστες που το χρησιμοποιούν στα κινητά τους, καθημερινά.

Η προσαρμογή των επιχειρήσεων στις σύγχρονες τάσεις επιτάσσει μια πιο «κοινωνική» (social) αντιμετώπιση της αγοράς. Τα κινητά μέσα πρόσβασης στο διαδίκτυο (smartphones, tablet, pocket-PCs, cloud storage) εκθρονίζουν πλέον τα παραδοσιακά μέσα, ανοίγοντας το δρόμο σε νέες μεθόδους στη πώληση προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον οι τρέχουσες προσεγγίσεις μάρκετινγκ εκσυγχρονίζονται, υιοθετώντας πρακτικές που αναπτύσσονται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

- ✓ Η αποτελεσματική χρήση των πληροφοριών από τις πωλήσεις αυξάνει 17% τα έσοδα της επιχειρήσεις.
- ✓ Οι απαιτήσεις σε αυτοματοποιημένες τεχνολογίες marketing αναμένεται να φτάσουν το 50% μέχρι το 2015.
- ✓ Οι πωλήσεις σε Cloud-based CRM συστήματα αναμένεται να φτάσουν περί τα 6.4 Δις. $ το 2015.
- ✓ Το 50% των πελατών B2B προϊόντων στρέφονται στα social media και στις αναφορές άλλων πελατών πριν τις αγορές τους.
- ✓ Τα ποσά που δαπανά μια εταιρεία σε blogs και social media έχουν διπλασιαστεί τον τελευταίο χρόνο.

[3] *Ο νόμος του Moore αφορά στη παρατήρηση ότι οι κρυσταλλοτρίοδοι (transistor), αντικαθιστούνται κάθε 18 μήνες από νέους πιο ισχυρούς, υπαινισσόμενος τον γεωμετρικό ρυθμό ανάπτυξης των υπολογιστών.*

Κρίνεται, λοιπόν, επιτακτική η επένδυση αλλά και η παρακολούθηση των τεχνολογικών επιτευγμάτων, όπως και των σύγχρονων προσεγγίσεων του μάρκετινγκ, από τις επιχειρήσεις για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Πλέον η κατανάλωση είναι συνυφασμένη με την τεχνολογία και σε αυτή τη διάσταση οφείλουν να λειτουργούν και οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα έξυπνα κινητά τηλέφωνα και οι σύγχρονες συμπεριφορές των καταναλωτών δημιουργούν τους θεμελιώδεις πυλώνες προσανατολισμού των επιχειρήσεων.

8.2. Οι προβλέψεις για την διαχείριση πελατειακών εμπειριών

Οι συμπεριφορά των καταναλωτών έχει αλλάξει σημαντικά οδηγώντας τους σε περισσότερες απαιτήσεις και υψηλότερες προσδοκίες. Επιπλέον, επιθυμούν όλο και περισσότερο προσωποποιημένα προϊόντα, διεκδικώντας ρόλο στη διαμόρφωση ακόμα και στη παραγωγή τους. Έτσι, οι απαιτήσεις τους αυτές οδηγούν τις επιχειρήσεις να λάβουν υπόψη τους τις νέες συνθήκες της αγοράς και να δράσουν αναλόγως δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στην δημιουργία και διαχείριση των εμπειριών τους. Παρακάτω δίνεται η επισκόπηση των συνθηκών αυτών.

8.2.Α. Ιστορίες Status vs Σύμβολα Status

Το status των σύγχρονων καταναλωτών προσδιορίζεται ολοένα και περισσότερο από αυτά που ***κάνει*** ο καταναλωτής παρά από αυτά που ***έχει***, όπως συνέβαινε παλιότερα. Σίγουρα υπάρχουν ζάμπλουτοι καταναλωτές οι οποίοι θα συνεχίζουν να κατέχουν υψηλότερα σύμβολα status, όπως γιοτ και ακριβά αυτοκίνητα. Ωστόσο όλο και περισσότερο το status καθορίζεται από τις ιστορίες που εξιστορούν και τις εμπειρίες που έχουν παρά τα αγαθά που τους ανήκουν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι «Track Days». Οι άνθρωποι πηγαίνουν με τα σπορ αυτοκίνητά τους σε αγωνιστικές πίστες όπου οδηγούν στα όρια και σε ασφαλές περιβάλλον, λαμβάνοντας έτσι αξιομνημόνευτες εμπειρίες τις οποίες μοιράζονται με τους φίλους τους και αποκτούν ευρεία κοινωνική αποδοχή. Πόση κοινωνική αποδοχή και εσωτερική ικανοποίηση λαμβάνει ένας πελάτης μιας Sport Mercedes την οποία έχει δοκιμάσει στη πίστα Silverstone, σε σχέση με κάποιον που απλώς έχει το επόμενο πιο ακριβό μοντέλο;

8.2.Β. Το κοινωνικό status επαναπροσδιορίζεται

Η επόμενη τάση αφορά στην διαφοροποίηση του κοινωνικού status. Το κοινωνικό status παραδοσιακά αφορούσε το «***ποιους ξέρεις***» ενώ τώρα διαμορφώνεται από το «***ποιους επηρεάζεις***», ιδιαίτερα στις κοινότητες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Η ανερχόμενη αμερικάνικη εταιρία Klout δείχνει το δρόμο προς αυτή την τάση δίνοντας αναλύσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για το βαθμό επηρεασμού των χρηστών. Η όλη ιδέα στο σύγχρονο κοινωνικό status επαναπροσδιορίζεται βασιζόμενη στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στο πόσους καταναλωτές κάποιος μπορεί να επηρεάσει και μπορεί να τραβήξει την προσοχή τους. Η παρατήρηση αυτή έρχεται να υποστηρίξει την ανάγκη για πελάτες υπερασπιστές, που μέσω του word of mouth, δημιουργούν σημαντικά οφέλη για τις αγαπημένες τους επιχειρήσεις. Όπως έχει αναλυθεί και

προηγουμένως, είναι επιβεβλημένη η προσεγμένη διαχείριση των πελατειακών εμπειριών καθώς αποτελούν βάση για την δημιουργία διάθεσης στους πελάτες για υπεράσπιση. Το Buzz Marketing[4] κάνει αισθητή τη παρουσία του και βοηθα τις επιχειρήσεις να επιτύχουν περισσότερα αποτελέσματα με λιγοτερους πορους.

8.2.Γ. Ευσυνείδητη κατανάλωση vs Προκλητική κατανάλωση

Είναι έκδηλο το κίνημα που υπάρχει για ευσυνειδησία στην καταναλωτική συμπεριφορά προστατεύοντας το περιβάλλον αλλά και βοηθώντας πάσχουσες ομάδες. Για παράδειγμα γνωστή αμερικάνικη αλυσίδα πολυτελών ξενοδοχείων (Sixstars) διυλίζει επιτόπου και προσφέρει υψηλής ποιότητας νερό στους πελάτες της αντί να πουλάει επώνυμα συσκευασμένα προϊόντα νερού επιβαρύνοντας το περιβάλλον. Επιπλέον μέρος των κερδών, από αυτή την διαδικασία, τα διαθέτει σε ανθρώπους που έχουν έλλειψη. Το όφελος από αυτή την δραστηριότητα είναι πολλαπλό καθώς από τη μία μεριά βοηθούν λειψυδρείς περιοχές, ελαχιστοποιούν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα και πιο σημαντικά υιοθετούν μία στάση έναντι του αλόγιστου καταναλωτισμού ιδιαίτερα στις κοινότητες των «χλιδάτων» πελατών τους. Η στάση τους αυτή κάνει σαφή τη δήλωσή τους ότι η ευσυνείδητη κατανάλωση είναι υψίστης σημασίας για αυτούς ενθαρρύνοντας τους πελάτες τους να νιώθουν περισσότερο άνετα με τον τρόπο που καταναλώνουν και να μην επιδεικνύονται «φορώντας» το εισόδημα στα ρούχα τους. Η κοινωνικοποίηση των αγορών μεταλαμπαδεύει και μηνύματα κοινωνικής συμπαράστασης και αλληλεγγύης. Κατά αυτόν τον τρόπο δεν θα μπορούσε να μην πίεζε σε λιγότερο υπερκαταναλωτικές συνήθειες και προαγωγής «ευγενικών» συμπεριφορών. Την ανάγκη αυτή προσπαθούν να καλύψουν και οι επιχειρήσεις εκδίδοντας κάθε χρόνο τις Ετήσιες Εκθέσεις Κοινωνικής Ευθύνης, όπου αναφέρουν αναλυτικά και με στοιχεία τις επιπτώσεις τους στο περιβάλλον και στη κοινωνία.

Μάλιστα, στη διεθνή επιχειρηματική κοινότητα έχει θεσπίσει βραβεία και εκδηλώσεις που αναδεικνύονται οι επιχειρήσεις με τις καλύτερες πρακτικές προς τη κατεύθυνση τέτοιων σκοπών.

8.2.Δ. Μάρκετινγκ «Κοινότητας» (Community Marketing)

Το Μάρκετινγκ «Κοινότητας» (Community Marketing) είναι μια μοντέρνα τάση του μάρκετινγκ που αναπτύχτηκε λόγω της έντονης δράσης των επιχειρήσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Αφορά στη δημιουργία επαφών με στόχο τη διαμόρφωση κοινοτήτων και την ανάπτυξη διαδραστικής σχέσης μεταξύ αυτών και των ενδιαφερόμενων μερών επιδιώκοντας την ανταλλαγή ιδεών και τη συνδημιουργία υπηρεσιών και προϊόντων.

Οι κοινότητες αποτελούν ομάδες επαφών στο διαδίκτυο οι οποίες παρουσιάζουν κοινά ενδιαφέροντα, ανάγκες, επιθυμίες και προβληματισμούς και οι οποίες έχουν την ιδιότητα να αναπτύσσονται ενεργά ανταλλάσοντας μεταξύ τους σκέψεις, ιδέες και εμπειρίες. Τα μέλη των κοινοτήτων ανάλογα με το συντονισμό και τις πληροφορίες που θα λάβουν μπορούν να υποστηρίξουν και να διαμορφώσουν θετικά ή αρνητικά την παρουσία μιας εταιρείας στο χώρο της.

[4] *Το Buzz Marketing είναι η αλληλεπίδραση των καταναλωτών και των χρηστών ενός προϊόντος/υπηρεσίας η οποία ενισχύει το αρχικό μήνυμα του μάρκετινγκ, διασπείρει μια αόριστη αλλά θετική συσχέτιση πελατών – Brand και εξεγείρει τον ενθουσιασμό ή την αναμονή τους για ένα προϊόν/υπηρεσία.*

Με την προσέγγιση αυτή η εταιρεία ακούει το κοινό, το προσεγγίζει με φιλικό τρόπο και περιγράφει με ειλικρίνεια το αντικείμενο της και τις δραστηριότητές της, εντυπωσιάζοντας και εμπνέοντας το κοινό να δημιουργήσει γέφυρες επικοινωνίας με αυτήν. Επιπλέον, η προσέγγιση αυτή εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και ως εκ τούτου απαιτεί καθημερινή παρακολούθηση, εγρήγορση, διάλογο και συμμετοχή. Η χρήση της γίνεται κατόπιν δημιουργίας ενός ξεκάθαρου πλάνου ενεργειών και κατευθυντηρίων γραμμών, με κίνητρο τη δημιουργία αξίας στο χρήστη και όχι την στείρα προώθηση προϊόντων-υπηρεσιών.

8.2.Ε. Just-in-time vs Just-in-case

Υπό την πίεση του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος οι καταναλωτές αναζητούν λύσεις που να επιτυγχάνουν άμεσα το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η ταχύτητα που συμβαίνουν τα πράγματα επιτάσσει στις επιχειρήσεις να λειτουργούν just-in-time (στο κατάλληλο χρόνο) αντί just-in-case (κατά περίπτωση). Πλέον οι επιχειρήσεις οφείλουν να κάνουν το σωστό πράγμα στο σωστό χρόνο αποκομίζοντας το σωστό αποτέλεσμα. Ανοίγοντας έτσι το δρόμο στην εφαρμογή της πελατειακής εμπειρίας να γίνει περισσότερο αυτοεξυπηρετούμενη (self-help). Με άλλα λόγια οι επιχειρήσεις καλούν τους πελάτες τους να τους υποδείξουν ποιες εμπειρίες θέλουν να έχουν μαζί τους. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της αλυσίδας λιανεμπορίου, Macy's. Η αλυσίδα, αντλεί αναλυτικά πελατειακά δεδομένα σε πραγματικό χρόνο, με στόχο την καλύτερη κατανόηση των αγοραστικών προτιμήσεων και συμπεριφοράς των πελατών της. Έτσι, είναι σε θέση να πάρει καλά πληροφορημένες αποφάσεις, εξετάζοντας την ημέρα ή ακόμη και την ώρα που οι καταναλωτές προτιμούν να αγοράσουν. Είναι ακόμη σε θέση να προσφέρει on-time λύσεις, όπως λ.χ. τη μαύρη τσάντα που θα συνοδεύσει κατάλληλα τα μαύρα παπούτσια που μόλις αγοράσθηκαν.

8.3. Σημαντικές περιοχές προσανατολισμού του CEM

Οι παραπάνω συνθήκες δίνουν το περίγραμμα που διαμορφώνεται στο σύγχρονο επιχειρείν. Συνοψίζοντας τις διαμορφούμενες τάσεις του CEM καταλήγουμε σε τρεις πυλώνες προσανατολισμού:

Νέα Στρατηγική CEM
Εμπειρία Ψηφιακού Χρήστη
Φωνή του Πελάτη

8.3.Α. Νέα Στρατηγική CEM

Η μεθοδολογία του CEM, αν και βρίσκεται σε αρχικό στάδιο μελέτης ακόμα, οφείλει να αναπτυχτεί σημαντικά σε σύντομο χρονικό διάστημα ώστε να συμβαδίσει με τις επιταγές της αγοράς. Πρέπει να υιοθετήσει την ικανότητα σχεδιασμού, εκτέλεσης και μέτρησης μίας συνεχούς προσέγγισης για την βελτίωση της πελατειακής εμπειρίας. Είναι εξέχουσας σπουδαιότητας, επίσης, ο στρατηγικός προσανατολισμός της μεθοδολογίας καθώς οι μέχρι τώρα προσεγγίσεις των σχέσεων με τους πελάτες παραμένουν εύθραυστες και ασυντόνιστες με λίγα σημεία αποτελεσματικότητας και εφαρμόζονται σε μερικά μονό τμήματα της επιχείρησης. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο η μεθοδολογία φέρνει αποτελέσματα μονό όταν εφαρμοστεί με

στρατηγικό σχεδιασμό και υπευθυνότητα από όλα τα τμήματα της επιχείρησης, ακόμα και προς τους ίδιους τους εργαζομένους της.

8.3.Β. Εμπειρία Ψηφιακού Χρήστη

Η εγκαθίδρυση των εξελιγμένων μέσων επικοινωνίας καθώς και η άνθηση των πλατφορμών εμπειρίας του χρήστη (user experience platform- UExP) δίνουν το έναυσμα για πιο συστηματική προσέγγιση στην δημιουργία εμπειρίας του πελάτη. Ο κόσμος γίνεται ολοένα και περισσότερο ψηφιακός, κοινωνικός, επικοινωνιακός, διαδραστικός και η τεχνολογία προσφερει συνεχώς νεα επιτεύγματα προς αυτήν την κατεύθυνση. Κατά αυτόν τον τρόπο το CEM υποχρεούται να διαχυθεί σε όλες τις τεχνολογίες αυτές ώστε να αποδώσει τα μέγιστα στο μέλλον **(IBM Experience Suite, Satmetrix Xperience GO+, Oracle RightNow Cloud Service, Nokia Siemens Networks, KANA Express Customer Service Software, CUSTVOX, Attensity)**.

8.3.Γ. Η Φωνή του Πελάτη

Η ικανότητα της συλλογής, ανάλυσης και πρακτικά της δράσης από τα δεδομένα ανάδρασης (feedback data) των πελατών, είτε πρόκειται για άμεση είτε έμμεση επαφή, αποτελεί κρίσιμο σημείο διαφοροποίησης για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν την βελτίωση των εμπειριών των πελατών τους.

Οι αλλαγές στην κουλτούρα, στις λειτουργικές διαδικασίες, στις προσεγγίσεις ανάλυσης, στην εκπαίδευση των πωλήσεων και στην εταιρική διακυβέρνηση απαιτούν τεχνολογικούς πόρους. Η τεχνολογία παίζει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση θετικών εμπειριών και για αυτόν τον λόγο θα πρέπει να εφαρμόζεται προσεκτικά, διαφορετικά μπορεί να τις καταστρέψει. Το πρώτο και βασικό σημείο εκκίνησης κατά την επένδυση στην τεχνολογία είναι η φωνή του καταναλωτή. Εργαλεία αφουγκρασμού, κατανόησης και απάντησης στην φωνή των καταναλωτών είναι πρωτεύοντος ενδιαφέροντος. Αυτά τα εργαλεία περιλαμβάνουν τις εφαρμογές διαχείρισης της ανάδρασης (enterprise feedback management). Ένα άλλο σημείο επένδυσης είναι τα συστήματα εξυπηρέτησης των πελατών δομημένα στο διαδίκτυο (web-based customer service). Τρίτο σημείο με μεγάλο ενδιαφέρον είναι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και πως οι τεχνολογίες από αυτά τα μέσα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις για την ανάπτυξη πελατειακής εμπειρίας (παρακολούθηση, συνδημιουργία και κοινότητες peer-to-peer). Το επόμενο σημείο αφορά στην επίδραση των κινητών συσκευών (smartphones) στη συνολική πελατειακή εμπειρία, πιο συγκεκριμένα η άνοδος της χρήσης υπηρεσιών εντοπισμού (GPS, gyroscopes) και οι επικοινωνίες βραχείας απόστασης (near field communication). Η ψηφιακή εμπειρία εξελίσσεται ραγδαία πέρα από τις αλληλεπιδράσεις που είναι αρχικά οπτικές (web design) ή προσανατολισμένες στην εργασία (συναλλαγές e-commerce) προς τις αλληλεπιδράσεις που έχουν κοινωνική διάσταση. Αυτό προοιωνίζει την ανάδυση ενός νέου κλάδου, του σχεδιασμού και της αρχιτεκτονικής των κοινωνικών (social) εμπειριών. Είναι εξίσου σημαντική η μετάβαση από το παραδοσιακό διαδίκτυο στο διαδίκτυο για κινητά (mobile internet), καθώς η πρόσβαση μέσω κινητών συσκευών γίνεται πρωταρχικό μέσο εμπειρίας του διαδικτύου για πολλούς ανθρώπους. Για τις επιχειρήσεις αυτό σημαίνει ότι απαιτείται μεταστροφή στη στρατηγική, νέες τεχνολογικές πλατφόρμες και σύγχρονα προσόντα για τους εργαζομένους.

Η παρακολούθηση και η προσοχή στη φωνή των καταναλωτών παίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των πελατειακών εμπειριών και η τεχνολογία συνεισφέρει προς αυτή την κατεύθυνση. Παραδοσιακά η φωνή των καταναλωτών αποτυπωνόταν μέσω ερευνών και μέσω διαδικασιών διαχείρισης παραπόνων. Ωστόσο άλλες προηγμένες μορφές παρακολούθησης των πελατών είναι εξίσου σημαντικές, όπως ανάλυση χρήσης ιστοσελίδας, ανάλυσης λόγου στα κέντρα επικοινωνίας και παρακολούθηση στα social media.

Η κατανόηση των πελατειακών αναγκών, εμπειριών, προσδοκιών και επιθυμιών είναι κρίσιμη για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Σε ένα περιβάλλον όπου οι καταναλωτές έχουν την τάση να δημοσιοποιούν τις κακές εμπειρίες τους, η παρακολούθηση της φωνής τους και η άμεση δράση σύμφωνα με αυτή είναι επιτακτική. Κάθε προσέγγιση της παρακολούθησης της φωνής τους έχει αξία και απαιτείται συντονισμός με τα τεχνολογικά επιτεύγματα. Εύκολα αποδεικνύεται ότι η συλλογή, ανάλυση και δράση σύμφωνα με τις υποδείξεις των πελατών βοηθά στην αύξηση της πελατειακής ικανοποίησης, πίστης και υπεράσπισης και μπορεί να εμπλουτίσει εσωτερικές διαδικασίες όπως ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών και αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων εξυπηρέτησής τους.

8.4. Νευρο-εμπειρία (Neuroexperience)

8.4.Α Ορισμός

Η ιδέα κατά την οποία οι επιχειρήσεις γνωρίζουν τι πραγματικά συμβαίνει στο μυαλό ενός πελάτη κατά την διάρκεια μιας εμπειρίας είναι εξαιρετικά ενδιαφέρουσα. Η επίτευξη αυτής της ιδέας αναφέρεται ως ***Νευρο-εμπειρία (Neuroexperience)*** – η εκμετάλλευση και ανάπτυξη τεχνικών και εφαρμογών από τον κόσμο της νευρολογίας εφαρμοσμένης στην Πελατειακή Εμπειρία (Customer Experience). Με την χρήση της διευκολύνεται η διεξαγωγή ακριβέστερων πελατειακών συστημάτων μέτρησης (metrics) και μοντέλων πρόβλεψης. Έχοντας ξεκάθαρη κατανόηση των μηχανισμών σκέψης και αίσθησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να εξετάσουν και να κατανοήσουν καλύτερα τη συμπεριφορά των καταναλωτών τους. Για παράδειγμα μπορεί να εντοπιστεί αν ένας πελάτης νιώθει εμπιστοσύνη από την εμπειρία που έχει με κάποια εταιρία, χωρίς να ξέρει ίδιος αν όντως νιώθει αυτό το συναίσθημα, καθώς αυτό διαμορφώνεται από την υποσυνείδητη εμπειρία του.

Η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στο που βρίσκεται η προσέγγιση *σήμερα* και που θα είναι *αύριο* περιγράφεται στην πρόταση:

«Σήμερα οι αναλυτές ρωτούν την γνώμη του πελάτη για το πώς αισθάνεται, αύριο θα βλέπουν πως πραγματικά αισθάνεται.»

Εξοπλισμένες οι επιχειρήσεις με αυτή την γνώση έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν τις συμπεριφορές των πελατών τους πιο αποτελεσματικά. Συμπερασματικά, λοιπόν, ο ορισμός της Νευρο-εμπειρίας έχει ως εξής:

«Η νευρο-εμπειρία είναι η εμπειρία ενός πελάτη σε νευρο-ανατομικό, νευρο-φυσικό, νευρο-χημικό και νευρο-φυσιολογικό επίπεδο. Η εμπειρία αυτή συμβαίνει συχνά υποσυνείδητα και είναι αποτέλεσμα των διεπαφών μεταξύ εταιρίας και πελάτη.» (Shaw et al, 2010).

Προφανώς, ως ένα σημείο, η Νευρο-εμπειρία αναφέρεται στη συμπεριφορά του καταναλωτή. Στις σύνθετες συμπεριφορές που διαμορφώνονται κατά την εμπειρία των πελατών ο εγκέφαλος δρα πριν την εμφάνιση της συμπεριφοράς. Πρόκειται για αυτό το μεταίχμιο από τη σκέψη στη δράση που ενδιαφέρει τις επιχειρήσεις. Διαφωτιστικά, λοιπόν, η Νευρο-εμπειρία είναι σημαντική καθώς επιτρέπει την κατανόηση της σκέψης του καταναλωτή πριν ακόμη ο ίδιος την αρθρώσει. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να γνωρίζουν το νευρολογικό κώδικα πίσω από τη στάση και τη συμπεριφορά των πελατών.

Η περιοχή γύρω από το «νεύρο» εντοπίζεται σε πολλούς κλάδους. Το πρόθεμα «νεύρο» χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο σε διάφορες προσεγγίσεις: Νευρο-μάρκετινγκ (neuromarketing), Νευρο-οικονομικά (Neuroeconomics), κτλ. Τα Νευρο-οικονομικά μάλιστα έχουν την μακρότερη ιστορία, με το πρώτο συνέδριο να γίνεται το 2002. Τα Νευρο-οικονομικά είναι η μελέτη του ρόλου του εγκεφάλου κατά τη διαδικασία λήψεων αποφάσεων.

Ένα άλλο σχετικό πεδίο είναι το Νευρο-μάρκετινγκ, το οποίο ασχολείται στην ανταπόκριση του εγκεφάλου στα ερεθίσματα που χρησιμοποιεί το μάρκετινγκ. Η Νευρο-εμπειρία εκτείνεται πέρα από το Νευρο-μάρκετινγκ όπως η παραδοσιακή εμπειρία από το παραδοσιακό μάρκετινγκ. Κατά αυτόν τον τρόπο, η Νευρο-εμπειρία αναφέρεται στα αποτελέσματα του μάρκετινγκ στον εγκέφαλο των πελατών και εμφανίζεται στο σύνολο των σημείων επαφής της επιχείρησης με αυτούς. Βασικό σημείο στην πελατειακή εμπειρία είναι ότι η εμπειρία δεν καθορίζεται μόνο από τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ αλλά περιλαμβάνει το word-of-mouth, την εξυπηρέτηση πελατών και την καθημερινή λειτουργία (dat-to-day operations) της επιχείρησης και των δράσεων των πελατών.

8.4.Β. Παράμετροι

Για να κατανοήσουμε πως λειτουργεί ο εγκέφαλος και να προβλεφθεί η συμπεριφορά απαιτούνται τεράστια ποσά υπολογιστικής ισχύς, ώστε να απομιμηθεί η δραστηριότητα του εγκεφάλου. Αυτό δεν είναι διαθέσιμο σήμερα ωστόσο με τον νόμο του Moore σύντομα θα είναι πραγματικότητα. Παράλληλα η υπολογιστική Νευρο-επιστήμη – οι λειτουργικές ιδιότητες και δομές του εγκεφάλου κατά την επεξεργασία των πληροφοριών – αναπτύσσεται και εξελίσσεται με ταχείς ρυθμούς. Η εξέλιξή της θα επιστρέψει την προσέγγιση της Νευρο-εμπειρίας να συμβεί.

Το μέγεθος της τεχνολογίας είναι εξίσου σημαντικό, καθώς θα χρειαστεί να είναι φορητό ώστε να χρησιμοποιείται παντού. Εδώ παίζει σημαντικό ρόλο η ανάπτυξη της νανοτεχνολογίας που επιτρέπει τη χρήση ευκίνητου και μικρού εξοπλισμού, για τη μελέτη της συμπεριφοράς του καταναλωτή, στο χώρο που βιώνει την εμπειρία παρά στο εργαστήριο.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, παράμετροι κεντρικής σπουδαιότητας για την εξέλιξη της Νευρο-εμπειρίας αποτελούν:

- Η υπολογιστική λογική και ισχύς,
- Το μέγεθος και η ικανότητα μεταφοράς της τεχνολογίας,
- Το όραμα των επιχειρήσεων και
- Η αποδοχή της από αυτές.

Συνεπώς, οι επιχειρήσεις βρίσκονται στο κατώφλι τεχνολογικών και υπολογιστικών επιτευγμάτων που κυριολεκτικά θα αλλάξουν τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους και παρόλο που η Νευρο-εμπειρία βρίσκεται σε νηπιακά στάδια ακόμα, αρχίζει να αναδύεται με γοργούς ρυθμούς. Αξιοσημείωτο παράδειγμα είναι η προσπάθεια των ερευνών που αφορά τη Χαρτογράφηση του Εγκεφάλου (Mind mapping).

8.4.Γ. Νευρο-γλωσσικός Προγραμματισμός (NeuroLinquistic Programming - NLP)

Έχει αποδειχτεί ότι η επικοινωνία με όλους τους πελάτες μιας επιχείρησης, ακολουθώντας την ίδια προσέγγιση, καταλήγει σε συνεργασία μόνο με το 25% - 30% των πελατών και αυτό γιατί προσεγγίζεται επικοινωνιακά μόνο ένας τύπος προσωπικότητας.

Η λύση για την προσέγγιση παραπάνω δίνεται από τον Νευρο-γλωσσικό Προγραμματισμό (NeuroLinquistic Programming – NLP). Ο ορισμός του NLP περικλείει τρία σημαντικά στοιχεία που επηρεάζουν στην διαμόρφωση των εμπειριών: νευρολογία, γλώσσα και προγραμματισμός. Το νευρολογικό σύστημα ρυθμίζει τον τρόπο λειτουργιάς του σώματος, η γλώσσα καθορίζει τον τρόπο επικοινωνίας με τους άλλους ανθρώπους και ο προγραμματισμός υποδεικνύει τα μοντέλα του κόσμου που δημιουργούνται. Η προσέγγιση αυτή περιγράφει τη θεμελιώδη δυναμική μεταξύ του νου (νεύρο), της γλώσσας (γλωσσικός) και πως η αλληλεπίδραση τους επηρεάζει το σώμα και τη συμπεριφορά (προγραμματισμός).

Ο NLP βοηθά στην αναγνώριση επαναλαμβανόμενων προτύπων στις σκέψεις, στα πιστεύω, στις συμπεριφορές των καταναλωτών, και μαθαίνει τις επιχειρήσεις πως, συνειδητά, να επιλέγουν ποια πρότυπα να κρατούν και ποια να αλλάζουν στο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη. Η ιδέα πίσω από τον NLP είναι να δώσει εργαλεία τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποιος στο να παρατηρεί και να αναγνωρίζει τον εαυτό του ώστε να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά, έχοντας μεγαλύτερο έλεγχο του εαυτού του, επιτρέποντάς του ταυτόχρονα να αποκτά άμεσα τον έλεγχο των καταστάσεων που τον περιβάλλουν, όπως και στη διαχείριση - εξυπηρέτηση πελατών. Με λίγα λόγια, αφορά στην εκπαίδευση των υπαλλήλων μιας επιχείρησης ώστε να έχουν καλύτερα αποτελέσματα κατά την προσέγγιση των πελατών της, ένα εσωτερικό πρόγραμμα Νευρο-εμπειρίας.

9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κλείνοντας αυτή την βιβλιογραφική ανασκόπηση της μεθοδολογίας της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων και παρουσιάζοντας τα κύρια χαρακτηριστικά των τάσεων της ανάπτυξης της, παρατίθενται παρακάτω η σύνοψη των συμπερασμάτων που εξήχθησαν από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας.

Μέχρι το 2015 το 75% των καταναλωτών, από το 25% που ήταν το 2010, θα μοιράζεται με τους φίλους του τις κακές εμπειρίες του χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Οι πελάτες είναι πιο απαιτητικοί από ποτέ καθώς είναι εφοδιασμένοι με περισσότερες πληροφορίες. Επικοινωνούν και μοιράζονται τις πληροφορίες αυτές μέσω ταχέως αναπτυσσόμενων κοινοτήτων κοινωνικής δικτύωσης. Επίσης έχουν περισσότερες επιλογές και εναλλακτικές και οι προσδοκίες τους για την εξυπηρέτησή τους αυξάνεται συνεχώς.

Ταυτόχρονα, δεδομένης της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που διανύουμε, οι επιχειρήσεις διαθέτουν λιγότερα χρήματα για την βελτίωση της σχέσης με τους πελάτες τους. Έτσι, λοιπόν, για την πραγματική βελτίωση της σχέσης αυτής εγείρονται δύο ερωτήματα: από τη μία μεριά, πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να δώσουν την καλύτερη δυνατή εμπειρία στους πελάτες τους χρησιμοποιώντας όσο το δυνατόν καλύτερα τους περιορισμένους όρους τους και από την άλλη, πώς οι επιχειρήσεις επενδύουν σοφά και συνετά ώστε να προσαρμοσθούν γρήγορα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συμπεριφορές των πελατών, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα ότι θα διατηρήσουν τις αξίες που ενδιαφέρουν πραγματικά τους πελάτες.

Πρόκειται για ένα αίνιγμα που ταλανίζει όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους. Η λύση εντοπίζεται, λοιπόν, στον σωστό σχεδιασμό και στην προσήλωση των τεσσάρων παρακάτω σημείων:

(1) Προσήλωση στη τεχνολογία. Το βασικό χαρακτηριστικό του σύγχρονου καταναλωτή είναι ότι είναι «δικτυωμένος». Οι μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις οφείλουν να ανταποκριθούν με περισσότερη έμφαση στις κοινωνικές (social) και ψηφιακές κοινότητες. Οφείλουν, δηλαδή, να εξασφαλίσουν ότι οι πελάτες τους θα είναι σε θέση να επικοινωνούν μαζί τους με τους δικούς τους όρους. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν μια προοδευτική πολυκάναλη στρατηγική πελατειακών σχέσεων. Πέρα, όμως, από το ζήτημα της επικοινωνίας με τους πελάτες είναι εξόχως σημαντικό και υιοθέτηση καινοτόμων τεχνολογικών συστημάτων για την ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων τους.

(2) Ανάγκη για πελατειακή ανάδραση. Πέρα και πάνω από όλα, οι πελάτες θέλουν οι ανάγκες τους να εκπληρώνονται ικανοποιητικά. Οι επιχειρήσεις που το έχουν καταφέρει αυτό γνωρίζουν τους πελάτες τους σε βάθος. Έχουν επιτυχή προσέγγιση προς τους πελάτες επειδή γνωρίζουν τι τους γοητεύει και τι τους εκνευρίζει σε κάθε σημείο επαφής τους με τα προϊόντα τους. Η λύση που προσανατολίζεται σε αυτό το στόχο είναι η επένδυση περισσότερου χρόνου στη συλλογή πληροφοριών από την πελατειακή ανάδραση. Μεγάλοι κολοσσοί έχουν επιστρατεύσει νέες τεχνολογίες συλλογής πελατειακών πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο μέσω διαδράσεων στα κινητά και στο διαδίκτυο. Στον αδυσώπητο ανταγωνισμό οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που αποτελούν και την καρδιά της ελληνικής επιχειρηματικότητας, μπορούν να αποταθούν στην εύκολη λύση της συλλογής πληροφοριών από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media).

(3) Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media): Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αντιμετωπίζονται από τον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, ως το νέο κανάλι επικοινωνίας με τους πελάτες που πρέπει να υιοθετηθεί για την κάλυψη των σύγχρονων πελατειακών απαιτήσεων. Είναι σημαντικός, ωστόσο, ο ρόλος τους ως μέσα κατανόησης των προθέσεων και των συναισθημάτων των πελατών για τις επιχειρήσεις και τα προϊόντα τους. Αποτελούν σπουδαίο ενδεχόμενο μείωσης λειτουργικού κόστους για πολλά τμήματα της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η εξυπηρέτηση πελατών στις τηλεφωνικές γραμμές μπορεί να αντικατασταθεί από τα μέσα αυτά απαιτώντας λιγότερους πόρους σε εξοπλισμό και σε διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών. Απαιτούν, ωστόσο, προσεκτικό σχεδιασμό, διαχείριση και λειτουργία για να επιτυγχάνεται η επιθυμητή εμπειρία στους πελάτες.

(4) Προσανατολισμός στην πελατειακή εμπειρία. Κορωνίδα στο σύγχρονο επιχειρείν αποτελεί η δημιουργία των κατάλληλων εμπειριών στους πελάτες. Η ικανοποίηση και κατ' επέκταση η πιστή των πελατών δημιουργείται από οργανισμούς στρατηγικά προσανατολισμένους σε αυτούς και από εργαζόμενους υψηλής υπευθυνότητας και μεγάλης κατανόησης. Τέλος, οι επιχειρήσεις αυτού του είδους οφείλουν να παρέχουν εμπειρία με συνέπεια σε όλα τα σημεία επαφής με τους πελάτες.

Ο κύριος στόχος είναι η βέλτιστη εκμετάλλευση όλων των διαθέσιμων πόρων, με έμφαση στη τεχνολογία, ώστε να επιτευχτεί η πελατειακή ικανοποίηση, πίστη και υπεράσπιση η οποία διαδοχικά θα βελτιώσει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα την κερδοφορία των επιχειρήσεων προσδίδοντας ταυτόχρονα αξία στους πελάτες.

10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Addis, M. & Holbrook, M. B. (2001). *On the Conceptual Link between Mass Customisation an Experiential Consumption: An Explosion of Subjectivity*, Journal of Consumer Behaviour.

Arnould E.J. & Craig J. T. (2005). *Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research*, Journal of Consumer Research, Vol.31, No.4 σελ. 868-882.

Arnould, E. J. & Price, L. L. (1993). *River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter,* Journal of Consumer Research, Vol.20, σελ. 24-45.

Austin, J., Leonard, B. H. & Quinn, W., J. (2004. December). "*Timberland: Commerce and Justice*", Harvard Business School Case.

Bitner, M. J. (1992). *Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees,* Journal of Marketing, Vol.56, No.2, σελ. 57–71.

Caru, A. & Cova, B. (2003). *Revisiting consumption experience*, Marketing Theory, Vol.3, No.2, σελ. 267-286.

Chase, R. B. & Dasu, S. (2001). *Human Issues in Service Design*, Journal of Operations Management, Vol.20, σελ. 159–174.

Chase, R. B. & Dasu, S. (2001). *Human Issues in Service Design*, Journal of Operations Management, Vol.20, σελ. 159–174.

Chisholm, J. (2006, June). "*What is Customer Experience Management,* CEM White Paper, σελ. 36-27.

Colin, S., Qaalfa, D. & Steven, W. (2010). "Customer Experience: Future Trends and Insights", Palgrave Macmillan, New York.

Copeland, M. & Malik, O. (2005, July). "*How to Ride the Fifth Wave*", Business 2.0 Magazine.

Covey, S., R. (2004). "*The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*", Free Press, New York.

Cronin, J., Brady, M. K. & Hult, G. (2000). *Assessing the effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Customer behavioral intentions in Service Environments*, Journal of Retailing, Vol.76, No.2, σελ. 193-218.

Davis, S. M. & Dunn, M. (2002). "*Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*" (1st ed.), CA: Jossey-Bass, San Francisco.

Dick, S. and Basu, K. (1994), *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework,* Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.22, No.2, σελ. 99-113.

Douglas, S.P. & Craig, C.S. (2000). "*Global Marketing Strategy*", McGraw Hill, New York.

Florida, R. (2002). "*The Rise of Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*", Basic Books, New York.

Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. & Bryant, B. E. (1996). *The American customer satisfaction index, purpose and findings*, Journal of Marketing, Vol.60, No.4, σελ. 7-18.

Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). *How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer*, European Management Journal, Vol.25, No.5, σελ. 395–410.

Ghoose, K. (2007). "*The strength of the brand value chain is the strength of the brand anchor*". International Conference on Brand Management, Birmingham Business School, Birmingham.

Golosinski, M. (2006). "*A Collaborative Journey*", Kellogg World Spring, Michigan.

Greenberg, P. (2004). "*CRM at the speed of light"(*3rd ed), McGraw Hill Companies, σελ. 288-356.

Gurney, P. (2002, February). "*CRM, meet CEM*", http://www.crm2day.com/(10/03/2011).

Haeckel, S. H., Carbone, L. P. & Berry, L. L. (2003). *How to Lead the Customer Experience*, Marketing Management, Vol.12, No.1, σελ. 18-23.

Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. (1982). *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasy, Feelings and Fun,* Journal of Consumer Research, Vol.9, No.2, σελ. 132- 140.

Jacoby, J. & Kyner, D. B. (1973, February). *Brand Loyalty Vs Repeat Purchasing Behaviour*, Journal of Marketing Research, Vol.10, σελ. 1-9.

Johnson, M. D. & Fornell, C. (1991). *A framework for Comparing Customer Satisfaction across Individuals and Product Categories*, Journal of Economic Psychology, Vol.12, σελ. 267-286.

Kirkby, J. (2006, June). "*What is Customer Experience Management?*" CEM Whitepaper 7.

Kiska, J. (2002, October). *Customer Experience Management*, CMA Management, σελ. 28-30.

Klaus, P. & Maklan, S. (2007). *The Role of Brands in a Service-dominated World*, Brand Management, Vol.15, No.2, σελ. 115-122.

Kotler, P., Kartajaya, H., Huan, H. D. & Liu, S. (2002). "*Rethinking Marketing: Sustainable Marketing Enterprise in Asia*", Pearson Education Asia, Singapore.

Kotler, P., & Keller, K.L. (2006). "*Marketing Management*", Prentice Hall, New Jersey

Kumar, V. & Shah, D. (2004). *Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century*, Journal Retail, Vol.80, No.4, σελ. 317-330.

LaSalle, D. & Britton, T. A. (2003). *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences.* Harvard Business School Press, Boston.

Lee, S. (2006, June). "*Defining CEM*", CEM White Paper, σελ. 6-8.

MacMillan, I. & MacRath, R. (1997, July). "*Discovering New Points of Differentiation*", Harvard Business Review, σελ. 131–152.

Martensen, A., Grønholdt, L. & Kristensen, K. (2000). *The Drivers of Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-industry Findings from Denmark,* Total Quality Management, Vol.11, No.4, σελ. 544-553.

McClelland, D. (1967). "*The Achieving Society*", Free Press, New York.

McMullan, R. & Gilmore, A. (2002). *The conceptual development of customer loyalty measurement: a proposed scale*, Journal of Targeting, Measurement & Analysis For Marketing, Vol.11, σελ. 230-243.

Meyer, C. & Schwager, A. (2007, February). "*Understanding Customer Experience*", Harvard Business Review, σελ. 116-126.

Milligan, A. & Smith, S. (2002). "*Uncommon Practice: People Who Deliver a Great Brand Experience Harlow",* Prentice Hall, London.

Ng-Chee, C. (2006, June). "*Managing Touch Points for CEM Success*", CEM White Paper, σελ. 23-25.

Oliver, R. L. (1997). "*Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*", McGraw-Hill, New York, σελ 392.

Pink, D. H. (2005). "*A Whole New Mind*", Riverhead Books, New York.

Pol, E. & Carroll, P. (2006). "*An Introduction to Economics with Emphasis on Innovation*", Innovation Planet, Melbourne.

Ponsonby-Mccabe, S. & Boyle, E. (2006). *Understanding Brands as Experiential Spaces: Axiological Implications for Marketing Strategists*, Journal of Strategic Marketing, Vol.14, No.2, σελ. 175–189.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). *Co-Creation Experience: The Next Practice In Value Creation,* Journal of Interactive Marketing, Vol.18, No.3, σελ. 5-14.

Price, L. L., Arnould, E. J. & Tierney, P. (1995). *Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance*, Journal of Marketing, Vol.59, σελ. 83-97.

Pullman, M. E. & Gross, M. A. (2004). *Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors,* Decision Sciences, Vol.35, No.3. σελ. 551-578.

Reichheld, F. & Schefter, P. (2000). "*E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web*", Harvard Business Review, σελ. 105–113.

Reichheld, F. (1994). *Loyalty and the renaissance of marketing*, Marketing Management, Vol.2, No.4, σελ. 10.

Reichheld, F. (2001). "*The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*", Harvard Business Press Books.

Schmitt, B. & Simonson, A. (1997). "*Marketing Aesthetics: The strategic Management Of Brands, Identity and Image*", New York Free Press.

Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing*. Journal of Marketing Management, Vol.15, σελ. 53-67.

Schmitt, B. H. (2003). "*Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*". John Wiley & Sons, New Jersey.

Shaw, C. & Ivens, J. (2002). "*Building Great Customer Experience*", Palgrave Macmillan, New York.

Shaw, C. (2007). "*The DNA of Customer Experience*"(1st ed.), Palgrave Macmillan, New York.

Smith, S. & Wheeler, J. (2002). "*Managing the Customer Experience*", Prentice Hall, London.

TePeci, M. (1999). *Increasing brand loyalty in the hospitality industry*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.11, No.5, σελ. 223-229.

Thompson, B. (2006, May). "*Customer Think*", http://www.customerthink.com (10/10/2012).

Thompson, E. & Kolsky, E. (2004, December 27). "*How to Approach Customer Experience Management*" http://www.gartner.com/it/products/research/asset_129491_2395.jsp(13/05/2011).

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). *Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies*, Journal of Retailing, σελ. 31-41.

Voss, C., Roth, A. V. & Chase, R. B. (2008). *Experience, Service Operations Strategy, and Services as Destinations: Foundations and Exploratory Investigation*, Production and Operations Management, Vol.17, No.3, σελ. 247–266.

Wipperfürth, A. (2005). "*Brand Hijack: Marketing without Marketing*", Portfolio, New York, σελ. 215.

Young, G. (2006, June). "*What's the Difference Between CRM and CEM? A Heck of a Lot, Some Say*", http://www.customerthink.com/article/difference_between_crm_and_cem_a_lot (14/03/2012).