**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ**

**Τμήμα Πληροφορικής**

MSc Πληροφοριακά Συστήματα και Ψηφιακή Τεχνολογία

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

# Ο Χάρτης Ταξιδιού του Πελάτη:

## ένα αποτελεσματικό εργαλείο ανάπτυξης στρατηγικής του συμβατικού και ψηφιακού μάρκετινγκ

Σπουδάστρια: **Ελένη Δημουλά**

Επιβλέπων: **Ιωάννης Πολλάλης**

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022

## Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Δημουλά Ελένη, 2022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## Περίληψη

Οι καταναλωτές της σύγχρονης κοινωνίας έχουν μετατραπεί σε απαιτητικούς πελάτες οι οποίοι έχοντας όλο και μεγαλύτερη εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες, γίνονται ανυπόμονοι και θέλουν να ικανοποιούν τις ανάγκες τους γρήγορα και ξεκούραστα. Το γεγονός αυτό έχει προσδώσει μία διαφορετική προσέγγιση στην έννοια του ανταγωνισμού, δίνοντας σχεδόν απόλυτη βαρύτητα στην εμπειρία του πελάτη, η οποία θα πρέπει να είναι εξατομικευμένη και προσωποποιημένη στις ανάγκες του. Πλέον, οι πελάτες δεν δίνουν αξία μόνο στην λειτουργικότητα ενός προϊόντος ή στην τιμή μίας υπηρεσίας, αλλά και σε άυλες πτυχές οι οποίες αφορούν την συνολική τους εμπειρία και η οποία δημιουργείται από όλα τα σημεία επαφής που έχουν οι ίδιοι με την επιχείρηση καθ' όλη την διάρκεια του «ταξιδιού» τους. Για τους λόγους αυτούς, οι επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες την σημαντικότητα της παροχής μοναδικών εμπειριών αλλά και της αναβάθμισης της γενικότερης ποιότητας των υπηρεσιών τους προς τους πελάτες της, πρόσθεσαν στην στρατηγική του μάρκετινγκ τους το αποτελεσματικό και σύγχρονο εργαλείο του Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη.

Ο Χάρτης Ταξιδιού είναι μία οπτική απεικόνιση ολόκληρης της διαδικασίας της αγοράς η οποία χαρτογραφεί την συνολική εμπειρία του πελάτη, καταγράφοντας τα βήματα που κάνει σε χρονολογική σειρά και τα οποία περιλαμβάνουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ της επιχείρησης και του καταναλωτή στα διαφορετικά σημεία επαφής και κανάλια, σε όλες τις φάσεις του «ταξιδιού». Κατανοώντας και αναλύοντας όλες τις αλληλεπιδράσεις του πελάτη με την επιχείρηση, καθώς και των συναισθημάτων αλλά και των προβλημάτων που βιώνει σε κάθε του βήμα, μπορεί να γίνει καλυτέρευση αυτών των σημείων η οποία θα οδηγήσει στην βελτιστοποίηση της εμπειρίας του καταναλωτή, στην συνολική του ικανοποίηση, και κατά συνέπεια στην δημιουργία ενός πελάτη με μεγάλο ποσοστό δέσμευσης και αφοσίωσης στο brand.

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια ολοκληρωμένη και λεπτομερή βιβλιογραφική έρευνα περιγραφής και ανάλυσης των σημαντικότερων στοιχείων που χρειάζεται η επιχείρηση για την δημιουργία ενός Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη. Επιπλέον παρουσιάζονται μελέτες περίπτωσης οι οποίες αποδεικνύουν την σημαντικότητα και αποτελεσματικότητα του στρατηγικού αυτού εργαλείου του μάρκετινγκ.



**Λέξεις-Κλειδιά**: Συμπεριφορά Καταλανωτή, Διαδικασία Απόφασης Αγοράς, Ταξίδι Πελάτη, Χάρτης Ταξιδιού του Πελάτη, Σημεία Επαφής, Στάδια του Χάρτη Ταξιδιού, Φάσεις Ταξιδιού Πελάτη, Ιδανικός Πελάτης, Νευρομάρκετινγκ, Πολυκαναλική Εμπειρία, Ανάλυση του Χάρτη Ταξιδιού

## ABSTRACT

In the modern society, consumers have been turned into demanding customers who, becoming more and more familiar with new technologies, are more impatient, wanting to meet their needs quickly and relaxed. This fact has given a different approach to the concept of competition, directing the attention to the customer experience, which should be personalized and adapted to their needs. Nowadays, customers value not only the functionality of a product or the price of a service, but also intangible aspects that relate to the overall experience and which has been created by all touchpoints that they have with the company and throughout their "journey". For all the above reasons, the companies, realizing the importance of providing unique experiences but also in order to upgrade the overall quality of their services to its customers, have added to their marketing strategy the effective and modern tool of the Customer Journey Map.

The Customer Journey Map is a visual representation of the entire purchasing process that maps the overall customer experience, recording the customer's steps in chronological order, and includes the interactions between the company and the consumer at different touchpoints and channels, as well as in all phases of the "journey". By understanding and analyzing all of the customer's interactions with the company, as well as the emotions and problems they experience at each step, these touchpoints can be improved which will lead to the optimization of the consumer experience, to overall satisfaction, and consequently in creating a customer with a high percentage of commitment and loyalty to the brand.

This paper is a comprehensive and detailed bibliographic research describing and analyzing the most important elements that the company needs in order to create a Customer Journey Map. In addition, case studies are presented that prove the importance and effectiveness of this strategic marketing tool.



**Keywords**: Consumer Behavior, Purchasing Decision Process, Customer Journey, Customer Journey Map, Touchpoints, Journey Map Stages, Customer Journey Phases, Ideal Customer, Neuromarketing, Multi-Channel Expedition

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τον κ. Ιωάννη Πολλάλη, καθηγητή Στρατηγικής του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέποντά μου, ο οποίος με τη μεταδοτικότητά του και το πάθος του για το αντικείμενό του, διέγειρε το ενδιαφέρον μου ώστε να εμβαθύνω ακαδημαϊκά στους τομείς της Στρατηγικής και του Μάρκετινγκ, μετατρέποντας τους σε επαγγελματικό μου στόχο.

Επίσης, να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Ζήνων Ζήνωνος, αναπληρωτή Πρόεδρο Τμήματος Πληροφορικής και συντονιστή του Μεταπτυχιακού «Πληροφοριακά Συστήματα και Ψηφιακή Τεχνολογία» για τη συνεχή συμπαράσταση και το αμείωτο ενδιαφέρον που επέδειξε καθ΄ όλη την διάρκεια των σπουδών μου. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Σάββα Χατζηχριστοφή, Πρόεδρο του Τμήματος Πληροφορικής, για την υποστήριξη και τις πολύτιμες συμβουλές του κατά την διάρκεια των μαθημάτων μας.

Τέλος, να ευχαριστήσω τους γονείς μου που πάντα με εμψυχώνουν και στηρίζουν έμπρακτα τις επιλογές μου.

**“Your most unhappy customers are your greatest source of learning.” -** Bill Gates

**“Happy customers are your biggest advocates and can become your most successful sales team.” -** Lisa Masiello

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ....1
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ....3
ΑΓΓΛΙΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ....4
**ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**
1. ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ....5
1.1 Έρευνα αγοράς....5
1.2 Τμηματοποίηση....5
1.3 Εξατομίκευση....6
1.4 Μοντέλα λήψης αποφάσεων....7
2. ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ....8
2.1 Κατηγορίες εμπειρίας του πελάτη....8
2.2 Φωνή του Πελάτη....9
2.3 Realms of Customer experience....9
3. ΤΑΞΙΔΙ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ....10
3.1 Ορισμός και ιστορικές ρίζες....10
3.2 Βασικά χαρακτηριστικά επιτυχημένων ταξιδιών....12
3.3 Εξορθολογισμός του Ταξιδιού του Πελάτη....12
3.4 Διαχείριση ταξιδιού του πελάτη....13
4. ΧΑΡΤΗΣ ΤΟΥ ΤΑΞΙΔΙΟΥ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ....14
4.1 Έννοια του Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη....14
4.2 Πλεονεκτήματα του Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη....14
4.3 Περιγραφή του Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη....16
**ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**
1. ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΧΑΡΤΗ ΤΑΞΙΔΙΟΥ ΠΕΛΑΤΗ....18
2. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΑΡΤΗ ΤΑΞΙΔΙΟΥ ΠΕΛΑΤΗ....19
2.1 Σενάριο....19
2.2 Στοιχεία ιδανικού πελάτη....23
2.3 Στάδια....27
2.4 Φάσεις....28
2.5 Βήματα πελάτη....36
2.6 Στόχοι πελάτη....38
2.7 Σημεία επαφής....39
2.8 Κανάλια....44
2.9 Προβλήματα....46
2.10 Συναισθήματα και σκέψεις....49
2.11 Ιδέες βελτίωσης....50

2.12 Βασικοί Δείκτες Απόδοσης .....51
2.13 Υπεύθυνος τμήματος .....54
3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....58
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....65
Μελέτη περίπτωσης 1: Amazon.....65
Μελέτη περίπτωσης 2: Sungevity .....65
Μελέτη περίπτωσης 3: Office for Disability Issues .....67
Μελέτη περίπτωσης 4: Amadeus e-Power.....71
Μελέτη περίπτωσης 5: Spotify.....72
Μελέτη περίπτωσης 6: Michelin.....73

**ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ**

Εικόνα 1: Απεικόνιση της έννοιας της Τμηματοποίησης και Εξατομίκευσης.....6
Εικόνα 2: Στάδια λήψης απόφασης αγοράς του καταναλωτή.....7
Εικόνα 3: Απεικόνιση του Ταξιδιού του Πελάτη .....10
Εικόνα 4: Απεικόνιση του Κλασσικού και του Εξορθολογισμένου Ταξιδιού του πελάτη .....12
Εικόνα 5: Παράδειγμα Χάρτη Ταξιδιού Πελατών στην προσπάθειά τους να επιλέξουν ένα εστιατόριο.....15
Εικόνα 6: Απεικόνιση του κάθετου και οριζόντιου άξονα στον Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη .....17
Εικόνα 7: Απεικόνιση ολοκληρωμένου Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με την συμπερίληψη των 13 στοιχείων.....18
Εικόνα 8: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Σενάριο' .....19
Εικόνα 9: Απεικόνιση Χάρτη 'Τρέχουσας Κατάστασης'.....20
Εικόνα 10: Απεικόνιση Χάρτη Ταξιδιού 'Μια μέρα στην Ζωή'.....21
Εικόνα 11: Απεικόνιση Χάρτη 'Μελλοντικής Κατάστασης'.....22
Εικόνα 12: Απεικόνιση 'Σχεδιαγράμματος Υπηρεσίας'.....23
Εικόνα 13: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Στοιχεία του ιδανικού Πελάτη-Persona' .....23
Εικόνα 14: Απεικόνιση Template Ιδανικού Πελάτη-Persona .....26
Εικόνα 15: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Στάδια'.....27
Εικόνα 16: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Φάσεις' .....28
Εικόνα 17: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Βήματα' .....36
Εικόνα 18: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Στόχοι Πελάτη' .....38
Εικόνα 19: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Σημεία Επαφής' .....39
Εικόνα 20: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Κανάλια' ....44
Εικόνα 21: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Προβλήματα' .....46
Εικόνα 22: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Συναισθήματα και Σκέψεις' .....49
Εικόνα 23: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Ιδέες Βελτίωσης' .....50
Εικόνα 24: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Βασικοί Δείκτες Απόδοσης' .....51

Εικόνα 25: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Υπεύθυνος τμήματος' .....54

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Εικόνα 1: Απεικόνιση όλων των φάσεων του Ταξιδιού του Πελάτη .....70
Εικόνα 2:Απεικόνιση της εμπειρίας του Πελάτη .....70
Εικόνα 3: Απεικόνιση της συνολικής εμπειρίας του Πελάτη στην προσπάθειά του να διαμοιράσει τραγούδια στο Spotify .....72
Εικόνα 4: Απεικόνιση των πληροφοριών του Ιδανικού Πελάτη/ Persona της Michelin .....74

**ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1: Τύποι απόφασης αγοράς .....32
Πίνακας 2: Στιγμές Αλήθειας.....42
Πίνακας 3: Οι δύο κατηγορίες των Στιγμών της Αλήθειας .....43

## ΕΙΣΑΓΩΓΉ

Η ανάπτυξη νέων, καινοτόμων και διαφορετικών μεθόδων εκ μέρους των ερευνητών και επιχειρήσεων για την απόκτηση ουσιαστικών πληροφοριών σχετικά με τους καταναλωτές, ήταν αποτέλεσμα της ανάγκης κατανόησης της ευρύτερης και περίπλοκης συμπεριφοράς τους, καθώς και της σημαντικής εξέλιξης του τομέα του Μάρκετινγκ των τελευταίων χρόνων. Οι επιχειρήσεις, έχοντας πλέον θέσει ως προτεραιότητα τον πελάτη καθώς και την ευχαρίστηση αυτού μέσω της αξέχαστης εμπειρίας του με το brand, προσπαθούν να επικεντρωθούν στην ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών του, ανακαλύπτοντας νέα εργαλεία και θέτοντας περισσότερο στοχευμένες στρατηγικές μάρκετινγκ. Ως εκ τούτου, για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να προσφέρουν στους πελάτες τους ανταγωνιστικές εμπειρίες, θα πρέπει να τους γνωρίζουν πολύ καλά ώστε να μπορούν να δημιουργούν ομαδοποιημένα/τμηματοποιημένα προφίλ μέσω των οποίων γίνεται ανάλυση της συμπεριφορά τους σε κάθε αλληλεπίδρασή τους με την επιχείρηση και σε όλα τα προσφερόμενα κανάλια επικοινωνίας.

Άρα, είναι κρίσιμης σημασίας να καταγραφούν όλα τα βήματα του καταναλωτή καθ' όλη την διάρκεια του 'ταξιδιού' του, τα οποία εφόσον κατανοηθούν και αναλυθούν θα παράγουν σημαντικές πληροφορίες ιδιαίτερα χρήσιμες για τις επιχειρήσεις. Αυτή η καταγραφή, πραγματοποιείται μέσω της Χαρτογράφησης του Ταξιδιού του Πελάτη, η οποία είναι μία οπτική αναπαράσταση των βημάτων του σε όλα τα στάδια και φάσεις του 'ταξιδιού' του. Συνεπώς, ο Χάρτης Ταξιδιού του Πελάτη (ΧΤΠ) μετατρέπεται σε ένα ανταγωνιστικό εργαλείο μάρκετινγκ το οποίο θα διαφοροποιήσει την επιχείρηση που το χρησιμοποιεί στον κόσμο της αγοράς, προσφέροντας βελτιστοποιημένες και προσαρμοσμένες εμπειρίες προσεγγίζοντας κάθε φορά τον σωστό πελάτη, την σωστή στιγμή και μέσω του κατάλληλου καναλιού. Είναι ένα εργαλείο με πελατοκεντρική προσέγγιση το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως στρατηγικό εργαλείο, τόσο στο συμβατικό όσο και στο ψηφιακό μάρκετινγκ, άρα το επιχειρηματικό πεδίο στο οποίο μπορεί να εφαρμοστεί είναι τεράστιο.

Ενώ η Εμπειρία του Πελάτη είναι ένα πολύ διαδεδομένο και επικρατών θέμα στον χώρο του Μάρκετινγκ, η έρευνα που περιλαμβάνει πρακτικούς τρόπους χρήσης της χαρτογράφησης του ταξιδιού του πελάτη, συναντάται σπάνια. Τόσο στην ελληνική βιβλιογραφία όσο και ανάμεσα σε ερευνητικές εργασίες, η αναλυτική αναφορά στον τρόπο δόμησης του ΧΤΠ αλλά και των στοιχείων που περιέχει, είναι ανύπαρκτη. Παρόλη την συμπερίληψη των ΧΤΠ σε διάφορες μελέτες οι οποίες παρουσιάζουν τα αποτελέσματα χρήσης του, την ύπαρξη κάποιων πληροφοριών των χαρακτηριστικών του Χάρτη από εταιρείες μάρκετινγκ σε ξένες ιστοσελίδες, ή ξενόγλωσσων βιβλίων που αναφέρονται στο θέμα, υπάρχει ανάγκη εκτεταμένης έρευνας σχετικά με τον τρόπο δημιουργίας ενός Χάρτη αλλά και των απαραίτητων

στοιχείων και δεδομένων που πρέπει η επιχείρηση να συμπεριλάβει σε αυτόν, ώστε να θεωρηθεί ολοκληρωμένος και λεπτομερής.

**Τα ερευνητικά ερωτήματα λοιπόν που προκύπτουν, είναι:**

1) Ποια είναι η σημαντικότητα της Εμπειρίας του Πελάτη και ποια η σύνδεση της με το Ταξίδι του Πελάτη;

2) Πως μπορεί η χρήση του στρατηγικού εργαλείου του Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη να γίνει ένας αποτελεσματικός τρόπος απόκτησης γνώσης για τις επιχειρήσεις;

3) Ποια είναι τα βασικά στοιχεία που θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται σε ένα Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη;

4) Ποιες βασικές γνώσεις θα πρέπει να έχει ο δημιουργός του Χάρτη, ώστε να μπορεί να χαρτογραφήσει όλα τα απαιτούμενα δεδομένα που θα πρέπει να περιλαμβάνονται σε κάθε στάδιό του;

Λόγω της σημαντικότητας του εργαλείου αυτού για το Μάρκετινγκ όπως προκύπτει από την ξενόγλωσση βιβλιογραφική έρευνα, θεωρείται αναγκαίο να καλυφθεί το ερευνητικό κενό που υπάρχει στην ελληνική βιβλιογραφία σχετικά με τον ΧΤΠ. Επομένως, τόσο η ύπαρξη μίας έρευνας που αναδεικνύει τα σημαντικότερα βήματα και κομμάτια για την δημιουργία του Χάρτη Ταξιδιού, όσο και η δυνατότητα πρόσβασης σε ελληνόγλωσσο επιστημονικό υλικό, θεωρούνται απολύτως απαραίτητα. Οι επιχειρήσεις στη χώρα μας έχουν ήδη αρχίσει να αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα της προσαρμογής τους στα νέα εργαλεία που προσφέρει το μάρκετινγκ, επομένως η ύπαρξη επαρκούς υλικού θα συμβάλει καταλυτικά στην επίτευξη της δημιουργίας στρατηγικών πλάνων. Επιπλέον, δεδομένου ότι στη χώρα μας υπάρχουν υποψήφιοι σπουδαστές του Μάρκετινγκ, ή ακόμη και άτομα που ενδιαφέρονται να επεκτείνουν τις γνώσεις τους επί του θέματος, θα ήταν ιδιαίτερα βοηθητικό να έχουν στη διάθεσή τους μία έρευνα στην ελληνική γλώσσα.

Ως εκ τούτου, θεωρήθηκε ιδιαίτερα αναγκαίο να καταγραφεί η σημαντικότητα της εμπειρίας του πελάτη, να τονιστεί η σπουδαιότητα του ΧΤΠ, να αναλυθούν τα σημαντικότερα στοιχεία για την δημιουργία του ΧΤΠ περιλαμβάνοντας ένα-ένα τα βήματα, καθώς και να παρουσιαστούν μελέτες περίπτωσης στις οποίες χρησιμοποιήθηκε με θετικά αποτελέσματα, το ανταγωνιστικό αυτό εργαλείο του μάρκετινγκ.

Στα πλαίσια αυτά, αναλύθηκαν οι βασικές έννοιες του ποιος είναι ο πελάτης, τα μοντέλα λήψης αποφάσεων, η σημαντικότητα και τα είδη της Εμπειρίας του Πελάτη και η διαχείρισή της μέσω του Ταξιδιού του Πελάτη. Στην συνέχεια, έγινε επεξήγηση της έννοιας του Ταξιδιού του Πελάτη καθώς και της διαχείρισής του. Κατόπιν, αποσαφηνίσθηκε η έννοια του ΧΤΠ και

της χρησιμότητας αυτού για την ανάλυση του Ταξιδιού του Πελάτη, αλλά και της καθοριστικής συμβολής του στην βελτιστοποίηση της Εμπειρίας του Πελάτη. Προχωρώντας, πραγματοποιήθηκε διεξοδική έρευνα από βιβλιογραφικές πηγές, μελέτες, επιστημονικά περιοδικά, διατριβές, συνέδρια και δημοσιεύσεις, για την μελέτη των σημαντικότερων στοιχείων και χαρακτηριστικών που θα πρέπει να περιέχονται στον Χάρτη Ταξιδιού. Εντοπίστηκαν δεκατρία στοιχεία των οποίων η ύπαρξη κρίνεται αναγκαία κατά την δημιουργία του Χάρτη Ταξιδιού, και τα οποία παρουσιάζονται και επεξηγούνται αναλυτικά. Τέλος, παρατίθενται έξι μελέτες περίπτωσης από οργανισμούς και επιχειρήσεις που συμπεριέλαβαν τον Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη στην στρατηγική τους.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το ερευνητικό πρόβλημα με το οποίο ασχολείται η παρούσα εργασία είναι η διερεύνηση και κατανόηση του Ταξιδιού του Πελάτη, καθώς και η εύρεση, καταγραφή και ανάλυση των βασικότερων στοιχείων που πρέπει να περιέχει ένας Χάρτης Ταξιδιού του Πελάτη ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάθε είδους επιχείρηση. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας είναι η ποιοτική μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης, με σκοπό την ολιστική κατανόηση της χρήσης και δημιουργίας του Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη, διερευνώντας ποιοτικά το εργαλείο αυτό του ψηφιακού και συμβατικού μάρκετινγκ. Το υλικό και τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν, προέρχονται αποκλειστικά από Αγγλόφωνες πηγές και κυρίως από μελέτη δημοσιευμένων άρθρων, βιβλίων, επιστημονικών περιοδικών, από πρακτικά συνεδρίων και διπλωματικές τρίτων. Επιπλέον, παρουσιάζονται στοιχεία από επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποίησαν τον Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη στην ευρύτερη πελατοκεντρική στρατηγική τους, μέσω της οποίας υπήρξε σαφής βελτίωση της συνολικής του εμπειρίας και της δέσμευσής του με το brand.

**ΑΓΓΛΙΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ**

Στην ενότητα αυτή απαριθμούνται με σειρά εμφάνισης στην εργασία, οι σημαντικότερες έννοιες στην γλώσσα των Αγγλικών η οποία έχει καθιερωθεί ως διεθνής γλώσσα επικοινωνίας:

| | |
|---|---|
| Εμπειρία Πελάτη | Customer Experience |
| Ανάγκες Πελάτη | Customer Needs |
| Επωνυμία | Brand |
| Ταξίδι Πελάτη | Customer Journey |
| Χάρτης Ταξιδιού Πελάτη | Customer Journey Map |
| Τμηματοποίηση | Segmentation |
| Εξατομίκευση | Personalization |
| Συμπεριφορά Πελατών | Customer Behaviour |
| Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων | Decision Making Models |
| Αναγνώριση Προβλήματος/Ανάγκης | Recognition of Need |
| Αναζήτηση Πληροφοριών | Information Search |
| Αξιολόγηση Εναλλακτικών | Evaluation of Alternatives |
| Αγορά | Purchase |
| Αξιολόγηση μετά την Αγορά | Post Purchase Evaluation |
| Φωνή του Πελάτη | Voice of the Customer |
| Τομείς της Εμπειρίας του Πελάτη | Realms of Customer Experience |
| Σημεία Επαφής | Touchpoints |
| Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα | Competitive Advantage |
| Εμπλοκή του Πελάτη | Customer Engagement |
| Εργαλείο Διαχείρισης Αλλαγών | Change Management Tool |
| Σενάριο | Scenario |
| Ιδανικός Πελάτης | Persona |
| Στάδια Ταξιδιού | Stages of the Journey |
| Φάσεις Ταξιδιού | Phases of the Journey |
| Βήματα του Πελάτη | Customer Steps |
| Στόχοι Πελάτη | Customer Goals |
| Κανάλια | Channels |
| Προβλήματα | Pain Points |
| Συναισθήματα και Σκέψεις | Emotions and Thoughts |
| Ιδέες Βελτίωσης | Ideas for Improvement |
| Βασικοί Δείκτες Απόδοσης | KPIs |
| Υπεύθυνος Τμήματος | Internal Ownership |
| Κύκλος Ζωής του Πελάτη | Persona Lifecycle |
| Πριν την Αγορά | Pre-purchase |
| Αγορά | Purchase |
| Μετά την Αγορά | Post-purchase |
| Επίγνωση Ανάγκης | Awareness |
| Έρευνα και Σκέψη | Research and Consideration |
| Νευρομάρκετινγκ | Neuromarketing |
| «Κουμπιά Αγοράς» | Buy Buttons |
| Παράδοση και Χρήση | Delivery and Use |
| Υπεράσπιση και Αφοσίωση | Advocacy and Loyalty |
| Στιγμή Αλήθειας | Moment of Truth |
| Φυσικά Κανάλια | Physical Channels |
| Ψηφιακά Κανάλια | Digital Channels |
| Πολυκαναλική Εμπειρία | Mutlichannel Experience |
| Αξία Ζωής του Πελάτη | Customer Lifetime Value |

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

## 1. ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ

Αν και το ερώτημα «**Ποιος είναι ο πελάτης**» μπορεί να φαίνεται απλό, είναι αρκετά δύσκολο να απαντηθεί σωστά από τις επιχειρήσεις, οι οποίες δεν θα πρέπει να μαντεύουν ποιοι είναι οι πελάτες τους αλλά να γνωρίζουν. Γι' αυτό και υπάρχει ανάγκη κατανόησης του προφίλ, των συνηθειών, των επιθυμιών αλλά και της γενικότερης συμπεριφοράς του καταναλωτή.

### 1.1 Έρευνα αγοράς

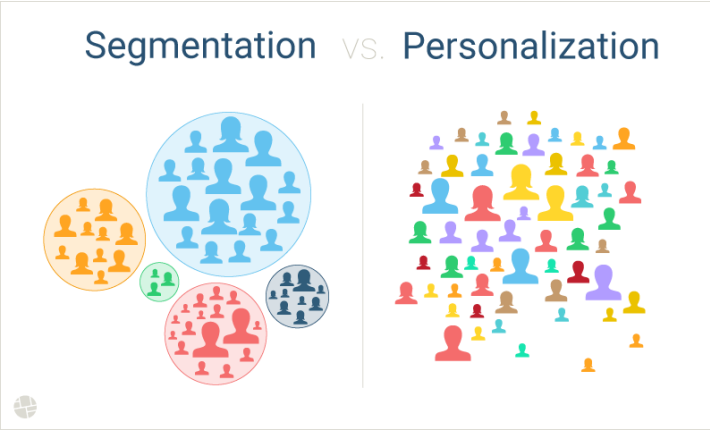
Η **έρευνα αγοράς**, και δη η συνεχής έρευνα, βοηθάει την επιχείρηση τόσο το να κατανοήσει πραγματικά τους πελάτες της όσο και να δημιουργήσει μία εικόνα σχετικά με τα συγκεκριμένα οφέλη ή χαρακτηριστικά που τους παρέχει. Η γνώση που μπορεί να αποκτηθεί από την έρευνα αγοράς σχετικά με τους πελάτες, δίνεται από απαντήσεις σε ερωτήματα τύπου: τι θέλουν και τι χρειάζονται οι πελάτες από το brand, τι αρέσει και τι δεν αρέσει στους πελάτες σχετικά με το brand, γιατί οι πελάτες αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του brand, γιατί οι δυνητικοί πελάτες μπορεί να επιλέξουν το συγκεκριμένο έναντι ενός άλλου, γιατί (ή γιατί όχι) οι πελάτες κάνουν επαναλαμβανόμενες αγορές από το συγκεκριμένο brand. (Stokes, 2014)

### 1.2 Τμηματοποίηση

Ο Mu Hu (2019), υποστηρίζει ότι η καλύτερη κατανόηση των πελατών μπορεί να επιτευχθεί με την χρήστη των τμηματικών προφίλ πελατών, τα οποία θεωρεί πως είναι σημαντικά εργαλεία που επιβεβαιώνουν εάν μία επιχείρηση έχει στοχεύσει στην σωστή αγορά και εάν οι στρατηγικές επικοινωνίας και τοποθέτησής της είναι οι κατάλληλες. Η **τμηματοποίηση** των προφίλ των πελατών γίνεται με βάση δημογραφικά, κοινωνικό-οικονομικά, ψυχογραφικά και γεωγραφικά κριτήρια, καθώς και με βάση την συγγένεια επωνυμίας, τα κανάλια διανομής, τα επιδιωκόμενα οφέλη και τις προγνωστικές ενέργειες. Επισημαίνει ότι τα τμηματικά προφίλ πελατών εξυπηρετούν δύο κυρίως σκοπούς. Ο ένας είναι να επιβεβαιωθεί εάν έχει γίνει σωστά η αρχική τμηματοποίηση, και ο δεύτερος είναι να βοηθήσει το brand στην κατανόηση των ομάδων των πελατών. Για παράδειγμα: πού ζει μία συγκεκριμένη ομάδα, την ηλικία τους, το φύλο τους, το εισόδημά τους, τις ανάγκες και επιθυμίες τους, αλλά και κάποια τυπικά χαρακτηριστικά των συμπεριφορών τους.

## 1.3 Εξατομίκευση

Εφόσον οι επιχειρήσεις έχουν ολοκληρώσει την τμηματοποίηση των προφίλ πελατών, μπορούν ευκολότερα να μετατρέψουν τους απλούς καταναλωτές σε πιστούς πελάτες χρησιμοποιώντας την **εξατομίκευση**, η οποία εξετάζει σε βάθος κάθε πελάτη σε κάθε τμήμα ξεχωριστά, αναδεικνύει τις πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν με βάση τα δικά του κριτήρια και τα προσαρμόζει ώστε να γίνουν πιο σχετικά με τον ίδιο, οδηγώντας τον γρηγορότερα και ευκολότερα στον τελικό του προορισμό. Ο συνδυασμός τους, μπορεί να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής μάρκετινγκ οποιουδήποτε brand.




*Εικόνα 1: Απεικόνιση της έννοιας της Τμηματοποίησης και Εξατομίκευσης (XP Squared, 2021)*

Σύμφωνα με τους Mittal & Lassar (1996), όταν μία αλληλεπίδραση είναι εξατομικευμένη, οι χρήστες νιώθουν ότι τους κατανοεί περισσότερο η επιχείρηση. Αυτό ίσχυε ήδη στην αναλογική εποχή όταν τα μαγαζάκια της γωνίας ανήκαν σε ιδιοκτήτες που γνώριζαν τους πελάτες τους και είχαν καλή σχέση μαζί τους. Στην σημερινή ψηφιακή εποχή, αυτή η αρχή ισχύει ακόμη, θέλοντας τους καταναλωτές να χτίζουν μία θετική στάση για το brand όταν νιώσουν ότι ο πωλητής ενδιαφέρεται για αυτούς δίνοντας σημασία στις προσωπικές τους ανάγκες (Liang et al., 2012). Πλέον, οι πελάτες έχουν απαίτηση για περισσότερο προσαρμοσμένες υπηρεσίες που θα ανταποκρίνονται κατάλληλα στις επιθυμίες και ανάγκες τους, οπότε οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετούν πιο εξατομικευμένες προσεγγίσεις, ανάλογες των προηγούμενων συμπεριφορών τους.

Η Βλαχοπούλου (2020), παραθέτει το παράδειγμα του Netflix**:** Ο χρόνος είναι μία σημαντική μεταβλητή στο επιχειρηματικό μοντέλο της Netflix. Το πρόβλημα που αντιμετωπίζει είναι ότι οι πελάτες παραιτούνται αν μία αναζήτηση δε φέρει **εξατομικευμένα αποτελέσματα** σε λιγότερο από 9 δευτερόλεπτα. Για να επιτευχθεί αυτό, το Netflix βελτιστοποιεί τον αλγόριθμο του και αποτρέπει ακυρώσεις συνδρομών που θα μειώσουν τα έσοδά του κατά 1 δισεκατομμύριο δολάρια ετησίως.

## 1.4 Μοντέλα λήψης αποφάσεων

Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις πρέπει να βελτιστοποιήσουν τους αλγόριθμους ώστε να έχουν ταχύτερα, βελτιωμένα αποτελέσματα και ακριβείς προβλέψεις της αναγκών και της **συμπεριφοράς** των πελατών της.

Σύμφωνα με τον Olshansky & Granbois (1979, p.99), η πιο σημαντική καθολική προϋπόθεση στο πεδίο της συμπεριφοράς των καταναλωτών είναι ότι "πριν την αγορά προηγείται μία διαδικασία απόφασης". Σε μία διαδικασία απλούστευσης της μελέτης σχετικά με την διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι ερευνητές της συμπεριφοράς των καταναλωτών, την έχουν αναπαραστήσει μέσω μοντέλων.

Τα **μοντέλα λήψης αποφάσεων** των καταναλωτών στο πλαίσιο της έρευνας για την συμπεριφορά τους, χωρίζονται σε δύο ομάδες: τα μεγάλα μοντέλα, και τα σύγχρονα μοντέλα (Erasmus, Boshoff, Rousseau, 2001).

Τα μεγάλα μοντέλα, όπως έχουν προταθεί από τους Engel, Kollat και Blackwell το 1968, απεικονίζουν ένα σύνολο από διαδοχικές ενέργειες οι οποίες είναι αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που οδηγούν στην λήψη μίας απόφασης (Erasmus, Boshoff, Rousseau, 2001). Τα μεγάλα μοντέλα απεικονίζονται από το «μοντέλο των πέντε σταδίων της αγοραστικής διαδικασίας των καταναλωτών», επίσης γνωστό και ως "παραδοσιακό μοντέλο λήψης αποφάσεων" (Erasmus, Boshoff, Rousseau, 2001; Stankevich, 2017, p.10).

Το παραδοσιακό μοντέλο λήψης αποφάσεων είναι χωρισμένο σε **πέντε στάδια από τα οποία περνάει ο καταναλωτής ενώ αποφασίζει για την απόκτηση ενός προϊόντος**. Τα στάδια αυτά είναι: 1) αναγνώριση προβλήματος/ανάγκης 2) αναζήτηση πληροφοριών 3) αξιολόγηση των εναλλακτικών 4) αγορά 5) αξιολόγηση μετά την αγορά (Stankevich, 2017).




*Εικόνα 2: Στάδια λήψης απόφασης αγοράς του καταναλωτή (Professional Academy, 2022)*

Εφόσον ο καταναλωτής έχει ολοκληρώσει τα πέντε αυτά βήματα (ή και λιγότερα), για την απόκτηση ενός προϊόντος, δημιουργεί μία άποψη για την συνολική του εμπειρία με το brand.

## 2. ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Η **εμπειρία του πελάτη**, είναι η συνολική αντίληψη που έχει ο ίδιος για την επιχείρηση. Είναι ένα πολυπαραγοντικό κομμάτι μίας μακροχρόνιας εμπειρίας κατά την οποία η επιχείρηση αλληλοεπιδρά με τον καταναλωτή προσφέροντάς του ένα ευρύ φάσμα ερεθισμάτων πέρα της πώλησης. Συνδέεται απόλυτα με την ψυχολογία και σχετίζεται με το πώς αντιλαμβάνονται οι πελάτες, τόσο συνειδητά όσο και ασυνείδητα, την σχέση τους με το brand.

Η εμπειρία πελάτη (CX) ορίζεται ως η ανταπόκριση του στις αλληλεπιδράσεις με έναν οργανισμό, πριν-κατά την διάρκεια-μετά την αγορά, σε πολλαπλά κανάλια και σε βάθος χρόνου, και θεωρείται βιώσιμη πηγή ανταγωνιστικής διαφοροποίησης. (Kranzbühler et al., 2018; Lemon & Verhoef, 2016; Voorhees et al., 2017). Η προέλευση της ιδέας της "εμπειρίας" πηγάζει από την θεωρία του Pine και Gilmore (1998), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι όταν ο καταναλωτής κάνει μία αγορά, απολαμβάνει μία σειρά από αλληλεπιδράσεις προσφερόμενες από την επιχείρηση που θα του μείνουν αξέχαστες, δεσμεύοντάς τον με την επιχείρηση με έναν εγγενώς προσωπικό τρόπο.

Σύμφωνα με τους Holbrook & Hirschman (1982), μία εμπειρία είναι πάνω από όλα ένα προσωπικό γεγονός, συχνά με μεγάλη συναισθηματική σημασία, που βασίζεται στην αλληλεπίδραση με ερεθίσματα που είναι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που καταναλώνονται από τους ίδιους. Οι Berry et al., (2006), υποστηρίζουν ότι η εμπειρία ορίζεται ως η συνολική και σωρευτική αντίληψη του πελάτη η οποία δημιουργείται κατά την διαδικασία εκμάθησης, απόκτησης, χρήσης, συντήρησης και (μερικές φορές) απόρριψης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

### 2.1 Κατηγορίες εμπειρίας του πελάτη

Ο Schmitt (1999) διακρίνει **πέντε κατηγορίες εμπειρίας** (ή αλλιώς strategic experiential modules, SEMs), οι οποίες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάλυση του βιωματικού μάρκετινγκ, και είναι οι εξής: 1) Αισθητηριακές, 2) Συναισθηματικές, 3) Γνωστικές , 4) Συμπεριφορικές, 5) Σχεσιακές. Είναι και οι πέντε παρούσες σε διαφορετικό magnitude καθ' όλη την διάρκεια του «ταξιδιού» του πελάτη, προκαλώντας του θετικά ή αρνητικά συναισθήματα. Επιπλέον, θεωρεί τους πέντε αυτούς τύπους SEM ως νοητικές ενότητες οι οποίες έχουν εγγενείς δομές και αρχές.

## 2.2 Φωνή του πελάτη

Μία αποτελεσματική στρατηγική για την εμπειρία του πελάτη, θέτει την ανατροφοδότηση των πελατών, ή αλλιώς την **Φωνή του Πελάτη**, ως πρωταρχική ανάγκη. Η κατανόηση των κινήτρων και των προσδοκιών τους θεωρούνται δομικά στοιχεία για την υιοθέτηση μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής. Κορυφαίοι οργανισμοί που αξιοποιούν την Φωνή του Πελάτη στις βασικές τους αποφάσεις, σημειώνουν τεράστια επιτυχία, όπως: 12% βελτίωση στους χρόνους απόκρισης, 6% χαμηλότερο κόστος εξυπηρέτησης πελατών, 13% μεγαλύτερη απόδοση επένδυσης, 11% αύξηση εσόδων. Τα brands, αξιοποιούν τα δεδομένα της Φωνής του Πελάτη για να σχεδιάσουν μια πιο ξεκάθαρη εικόνα των πελατών τους, η οποία βοηθάει να εξατομικεύσουν καλύτερα το CX, να δώσουν προτεραιότητα στους βασικούς παράγοντες της εμπειρίας, και να γνωρίσουν τι είναι περισσότερο σημαντικό για τους πελάτες τους. (Emplifi, 2022)

## 2.3 Realms of Customer experience

Σύμφωνα με τους Pine and Gilmore (1999), οι πελάτες μπορούν και οι ίδιοι να γίνουν κομμάτι της εμπειρίας, ή μπορούν απλά να είναι παρατηρητές. Βάσει του επιπέδου της συμμετοχής τους (παθητική ή ενεργητική) και του ποσοστού εμπλοκής τους κατά την διάρκεια της εμπειρίας τους, προκύπτουν τέσσερις τομείς του CX, γνωστοί ως **4 Realms of Customer Experience** (Wessh, 2018)**.**

1. Εκπαιδευτική εμπειρία: συχνά εκλαμβάνεται ως μία σοβαρή εμπειρία κατά την οποία ενισχύονται οι δεξιότητες και οι γνώσεις του πελάτη με την ενεργή συμμετοχή του νου του.

2. Εμπειρία Απόδρασης: συνεπάγεται με την ενεργό συμμετοχή του πελάτη ο οποίος καθορίζει ή διευκολύνει την εμπειρία.

3. Αισθητική Εμπειρία: μέσω αυτής της εμπειρίας ο πελάτης εκτιμάει την αλληλεπίδρασή του με την επιχείρηση.

4. Ψυχαγωγική Εμπειρία: περιλαμβάνει την παρακολούθηση παραστάσεων, εκδηλώσεων ή δραστηριοτήτων άλλων ανθρώπων. Σε αυτή την περίπτωση, ο πελάτης συμμετέχει παθητικά στην παραγωγή της ψυχαγωγίας, ωστόσο το μυαλό του εμπλέκεται ενεργά καθώς απολαμβάνει τις εκδηλώσεις ή δραστηριότητες.

Ο Joe Wessh (2018) υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν μοναδικές εμπειρίες συνδυάζοντας και τα 4 Realms of Customer Experience, όπως για παράδειγμα η πασίγνωστη Αμερικάνικη αλυσίδα καφέ Starbucks. Σε όλο τον κόσμο, τα **Starbucks** είναι γνωστά για τις μοναδικές εμπειρίες που παρέχουν στους πελάτες της. Τα Starbucks ζητούν από τους πελάτες να συμμετέχουν ενεργά παραγγέλνοντας καφέ και αλληλοεπιδρώντας με το προσωπικό. Συμμετέχουν ενεργά στην παρασκευή του καφέ μαθαίνοντας πληροφορίες

σχετικά με τις στρατηγικές της προετοιμασίας και των συνταγών. Η εταιρεία επιτρέπει στους πελάτες να προσαρμόσουν την κούπα του καφέ τους και να τους κάνουν να νιώσουν σαν να την έχουν κερδίσει, ωστόσο τους χρεώνουν για μία τέτοια εμπειρία γεγονός που οδηγεί σε αυξημένες πωλήσεις και άρα έσοδα. Πρόσφατα, τα Starbucks αποκάλυψαν μία στρατηγική πολλαπλών μέσων και πολλαπλών επιπέδων η οποία σκόπευε να οδηγήσει στην αφοσίωση των πελατών με τα προϊόντα, δημιουργώντας μία εμπειρία απόδρασης.

Οι οργανισμοί συνήθως προσπαθούν να απεικονίσουν και να διαχειριστούν την συνολική εμπειρία του πελάτη μέσω του «ταξιδιού» του πελάτη, το οποίο αποτελείται από ένα πλήθος σημείων επαφής, κάθε ένα εκ των οποίων αντιπροσωπεύει άμεσες ή έμμεσες αλληλεπιδράσεις που πελάτη με τον οργανισμό. (Kuehnl, Jozic, & Homburg, 2019).

## 3. ΤΑΞΙΔΙ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

### 3.1 Ορισμός και ιστορικές ρίζες

Βασικό στοιχείο για την βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη είναι η κατανόηση, η διαχείριση και η βελτιστοποίηση του «ταξιδιού» του πελάτη (Emplifi, 2020). Δηλαδή όλα τα σημεία επαφής-αλληλεπίδρασης του με την επιχείρηση. Αν οι εταιρείες θέλουν να είναι πελατοκεντρικές, πρέπει να καταλάβουν και να μορφοποιήσουν την σειρά των γεγονότων με τα οποία εμπλέκονται οι πελάτες τους. Ωστόσο, θα ήταν αντιπαραγωγικό να προσεγγιστεί το **«ταξίδι» του πελάτη** σαν να ήταν απλώς ένα θέμα μάρκετινγκ, καθώς θα πρέπει να είναι το τελικό αποτέλεσμα ενός συνεκτικού στρατηγικού πλάνου (Norton & Pine II, 2013). Ο πελάτης «επικοινωνεί» με τις εταιρίες μέσω μίας ακολουθίας αλληλεπιδράσεων σε διάφορα κανάλια και οι εταιρείες μπορούν να ωφεληθούν ακούγοντας τα «λόγια» του.




*Εικόνα 3: Απεικόνιση του Ταξιδιού του Πελάτη (Digital End, 2021)*

Παρατηρείται μία σημαντική αλλαγή στην στρατηγική των επιχειρήσεων, από πρωτίστως αντιδραστική σε επιθετικά προληπτική. Σε όλο το λιανικό εμπόριο, τον τραπεζικό τομέα, τα

ταξίδια, τις οικιακές υπηρεσίες και άλλους κλάδους, οι εταιρείες σχεδιάζουν και βελτιώνουν τα «ταξίδια» για να προσελκύσουν αγοραστές και να τους διατηρήσουν, δημιουργώντας προσαρμοσμένες εμπειρίες τόσο καλά συντονισμένες που μόλις οι καταναλωτές μπουν στο μονοπάτι, θα είναι μόνιμα αφοσιωμένοι. […] Και παρόλο που είναι ακόμη νωρίς, θεωρείται ότι η ικανότητα διαμόρφωσης των «ταξιδιών» των πελατών θα γίνει αποφασιστική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hu, 2015).

Οι **ιστορικές ρίζες του «ταξιδιού» του πελάτη**, είναι δύσκολο να εντοπιστούν καθώς έχει εμφανιστεί σχεδόν παράλληλα σε διαφορετικά πεδία πρακτικής και έρευνας. Έχει όμως συνδεθεί και με άλλες μεθόδους και όρους στο κομμάτι της έρευνας των υπηρεσιών, όπως το service blueprinting και τα service journeys (Folstad and Kvale, 2018).

Το service blueprinting αναπτύχθηκε την δεκαετία του 1980 από τον Shostack (1982) και επεκτάθηκε περαιτέρω και υιοθετήθηκε ως μέθοδος υποστήριξης διαχείρισης υπηρεσιών (Bitner, Ostrom, Morgan, 2008) και σχεδιασμού υπηρεσιών (Polaine et al., 2013) με σκοπό να “φωτίσει τον ρόλο του πελάτη στην διαδικασία εξυπηρέτησης” (Bitner, Ostrom, Morgan, 2008, p. 71).

Στην πρώιμη έρευνα για τα ταξίδια πελατών, ο όρος service journeys (Johns, 1999; Johns and Clark, 1993; Whittle and Foster, 1991) χρησιμοποιήθηκε λίγο πολύ ως συνώνυμο του ταξιδιού πελατών. Αργότερα, η προοπτική του ταξιδιού του πελάτη εξελίχθηκε συμπεριλαμβάνοντας την έρευνα και την πρακτική που καλύπτει και ενώνει διαφορετικά στελέχη εργασίας σχετικά με την εμπειρία του πελάτη (Kimbel, 2011).

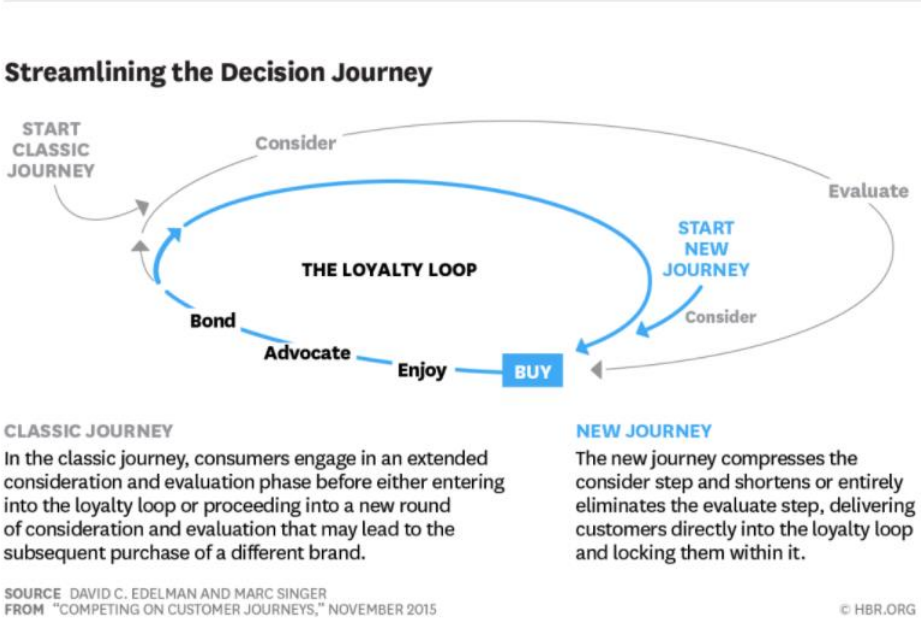
Ο όρος «ταξίδι του πελάτη» αναφέρεται στις διαδικαστικές και βιωματικές πτυχές της διαδικασίας εξυπηρέτησης, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από την οπτική γωνία του πελάτη. Περιγράφεται ως μία επαναλαμβανόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ ενός παρόχου υπηρεσιών και του πελάτη (Meroni and Sangiorgi, 2011), ως μία **«συναρπαστική ιστορία» για τις αλληλεπιδράσεις του χρήστη** με μία υπηρεσία (Stickdorn and Schneider, 2010), ή ως μία βόλτα «με τα παπούτσια του πελάτη» (Holmlid and Evenson, 2008).

Μερικοί βλέπουν τα «ταξίδια» του πελάτη ως σαφώς οριοθετημένες διαδικασίες με μαρκαρισμένα-επισημασμένα σημεία έναρξης και λήξης (Whittle and Foster, 1991), άλλοι βλέπουν τα «ταξίδια» του πελάτη ως πιο «ανοιχτές» διαδικασίες (Nichita et al., 2012). Μερικοί θεωρούν τα «ταξίδια» πελατών ως εργαλεία αναφοράς και οπτικοποίησης της έρευνας που γίνεται για τους χρήστες από πλευράς επιχειρήσεων (Segelstrom, 2013), ενώ άλλοι συζητούν τα «ταξίδια» πελατών στο πλαίσιο των παραγωγικών δραστηριοτήτων σχεδιασμού (Steen et al., 2011). Ο Kankainen et al., (2012) περιγράφει το «ταξίδι» ως μία διαδικασία κατά την οποία η εμπειρία βιώνεται μέσα από διαφιρετικά σημεία επαφής από την οπτική γωνία του πελάτη.

### 3.2 Βασικά χαρακτηριστικά επιτυχημένων ταξιδιών

Σύμφωνα με τους Edelman & Singer (2015), η δημιουργία επιτυχημένων ταξιδιών απαιτεί τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά:

1. **Αυτοματοποίηση**: για ομαλή μεταφορά των πελατών σε κάθε βήμα της online διαδρομής τους
2. **Εξατομίκευση**: για δημιουργία εξατομικευμένης εμπειρίας για κάθε άτομο ξεχωριστά
3. **Συναφής αλληλεπίδραση**: για προσέλκυση πελατών και σωστή ακολουθία των βημάτων που κάνουν
4. **Καινοτομία «ταξιδιού»**: για προσθήκη βελτιώσεων που ενισχύουν και επεκτείνουν το ταξίδι και foster την αφοσίωση των πελατών




*Εικόνα 4: Απεικόνιση του Κλασσικού και του Εξορθολογισμένου Ταξιδιού του πελάτη* (Edelman & Singer, 2015)

### 3.3 Εξορθολογισμός του Ταξιδιού του Πελάτη

Όπως φαίνεται στην Εικόνα που απεικονίζει τον **εξορθολογισμό του Ταξιδιού της Απόφασης**, στο κλασικό «ταξίδι» (classic journey) οι καταναλωτές συμμετέχουν σε μια εκτεταμένη φάση εξέτασης (consider) και αξιολόγησης (evaluation) προτού εισέλθουν στον κύκλο αφοσίωσης (loyalty loop) ή προτού προχωρήσουν σε έναν νέο γύρο μελέτης-εξέτασης και αξιολόγησης που μπορεί να οδηγήσει στην επακόλουθη αγορά διαφορετικής επωνυμίας. Ενώ στο νέο «ταξίδι» (new journey) συμπιέζεται το βήμα της μελέτης-εξέτασης (consideration), και συντομεύει ή εξαλείφεται τελείως το βήμα της αξιολόγησης (evaluation),

παραδίδοντας τους πελάτες απευθείας στον βρόχο της αφοσίωσης (loyalty loop), «κλειδώνοντάς» τους μέσα σε αυτόν (Edelman & Singer, 2015).

### 3.4 Διαχείριση ταξιδιού του πελάτη

Η σωστή διαχείριση του «ταξιδιού» του πελάτη, είναι κάτι παραπάνω από μία επαυξητική βελτίωση της τρέχουσας κατάστασης κάθε επιχείρησης. Μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να καινοτομήσουν, να κατανείμουν τους πόρους, και να μεταβούν από ένα παλιό επιχειρηματικό μοντέλο σε ένα νέο (Norton & Pine II, 2013).

**Η διαχείριση του ταξιδιού του πελάτη είναι μία στρατηγική επίτευξης της αφοσίωση των πελατών σε όλα τα κανάλια**, η οποία ακολουθεί την προσέγγιση outside-in από την οπτική γωνία του πελάτη, ώστε να βελτιστοποιηθεί η συνολική του εμπειρία. Οι πελάτες «ενισχύονται» όλο και περισσότερο από τον ανταγωνισμό, τα ψηφιακά κανάλια, και την εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να ξαναανακαλύψουν την ταυτότητά τους έτσι ώστε να αυξήσουν την αξία του πελάτη και να του προσφέρουν εξαιρετικές εμπειρίες. Όσο οι πελάτες και οι συσκευές τους ενσωματώνονται και συνδέονται με την επιχείρηση και τα συστήματα μέσω του ίντερνετ και των εφαρμογών στα κινητά, θα πρέπει να επαναπροσδιορίζονται τα συστήματα και οι διαδικασίες για μία συνεχόμενη και με συνέπεια υποστήριξη των πελατών σε αυτά τα νέα σημεία επαφής. Η εξέλιξη της τεχνολογίας θέτει ως προτεραιότητα την εμπειρία του πελάτη και μετατοπίζει την εστίαση των επιχειρήσεων από παραδοσιακά συστήματα καταγραφής, σε δυναμικά συστήματα εμπλοκής του πελάτη με το brand. Ακολουθώντας μία **outside-in προσέγγιση** εστιασμένη στο «ταξίδι» με σκοπό την συνεχή βελτιστοποίηση του CX, βοηθάει το να μπουν οι πελάτες στο κέντρο της επιχειρηματικής στρατηγικής, η οποία με την σειρά της οδηγεί σε αφοσίωση και έσοδα. Οι εταιρείες που έχουν μία ώριμη προσέγγιση προς το CX ακολουθούν μία επαναληπτική και πειθαρχημένη προσέγγιση για συνεχή βελτίωση, έχοντας ως βασική πρακτική την συνεχή αξιολόγηση και την βελτιστοποίηση των «ταξιδιών» των πελατών (Genesys, 2015).

Προκειμένου οι marketers να επιτύχουν μία πελατοκεντρική προσέγγιση που θα ανατρέψει την παλιά δυναμική, θα πρέπει να είναι πολύ καλά εξοικειωμένοι με το «ταξίδι» του πελάτη. Σημαντική μεταβλητή σε αυτή την διαδικασία είναι, ότι οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να φτιάχνουν ταξίδια για τους πελάτες τους, αλλά να προσπαθούν να ανακαλύψουν τα μονοπάτια στα οποία ήδη αυτοί κινούνται. Σύμφωνα και με τον Jake Sorofman της Gartner, “Αυτό που είναι σημαντικό να θυμόμαστε είναι ότι τα ταξίδια του πελάτη δεν δημιουργούνται, αλλά ανακαλύπτονται. Όταν προσπαθούμε να δημιουργήσουμε ταξίδια, πέφτουμε σε δύο παγίδες: είτε φανταζόμαστε τις ανάγκες των πελατών είτε εστιάζουμε στις ανάγκες που έχουμε μεγαλύτερη οικειότητα, δηλαδή τις δικές μας.” Όταν ανακαλύπτει μία επιχείρηση το «ταξίδι»

του πελάτη, ουσιαστικά προσπαθεί να χαρτογραφήσει την ροή που ακολουθεί ένας άνθρωπος όταν κάνει μία αγορά ή όταν μετατρέπεται σε πελάτη. Όταν γίνει αυτό, η επιχείρηση θα μπορεί να αντιληφθεί τα σημεία πόνου, τα εμπόδια, και τις ομαλές περιοχές του ταξιδιού ενός πελάτη και να τις αντιμετωπίσει ανάλογα (Kuik, 2019).

# 4. ΧΑΡΤΗΣ ΤΟΥ ΤΑΞΙΔΙΟΥ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

## 4.1 Έννοια του Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη

Η **περιγραφή του Ταξιδιού του Πελάτη** στην ουσία αναλύει τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες κινούνται κατά την διάρκεια του «ταξιδιού» τους και έχει ως στόχο την αξιολόγηση και κατανόηση των αναγκών τους καθώς και την βελτίωση της εμπειρίας τους. Σήμερα, χάρη στον μετασχηματισμό των δεδομένων με τον οποίο έρχονται αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις, η ανάλυση του Ταξιδιού του Πελάτη έχει γίνει μείζον ζήτημα μετατρέποντάς τον Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη σε μία διάσημη και εξαιρετική πρακτική για τις επιχειρήσεις επιτρέποντάς τους να συγκρίνουν την υπάρχουσα συμπεριφορά του με την επιθυμητή, και να κάνουν την εμπειρία του χρήστη πιο εξατομικευμένη και μοναδική (Poggi et al., 2013).

Σύμφωνε με τους Crosier & Handford (2012), ο Χάρτης Ταξιδιού του Πελάτη είναι μία τεχνική έρευνας αγοράς η οποία έκανε την εμφάνισή της την δεκαετία του 1960-1970, ως απάντηση στην τότε φιλοσοφία του μάρκετινγκ που προσανατολιζόταν προς τον πελάτη, αλλά και στην «κοινωνία των καταναλωτών» που ξεκίνησε να αναδύεται εκείνη την περίοδο.

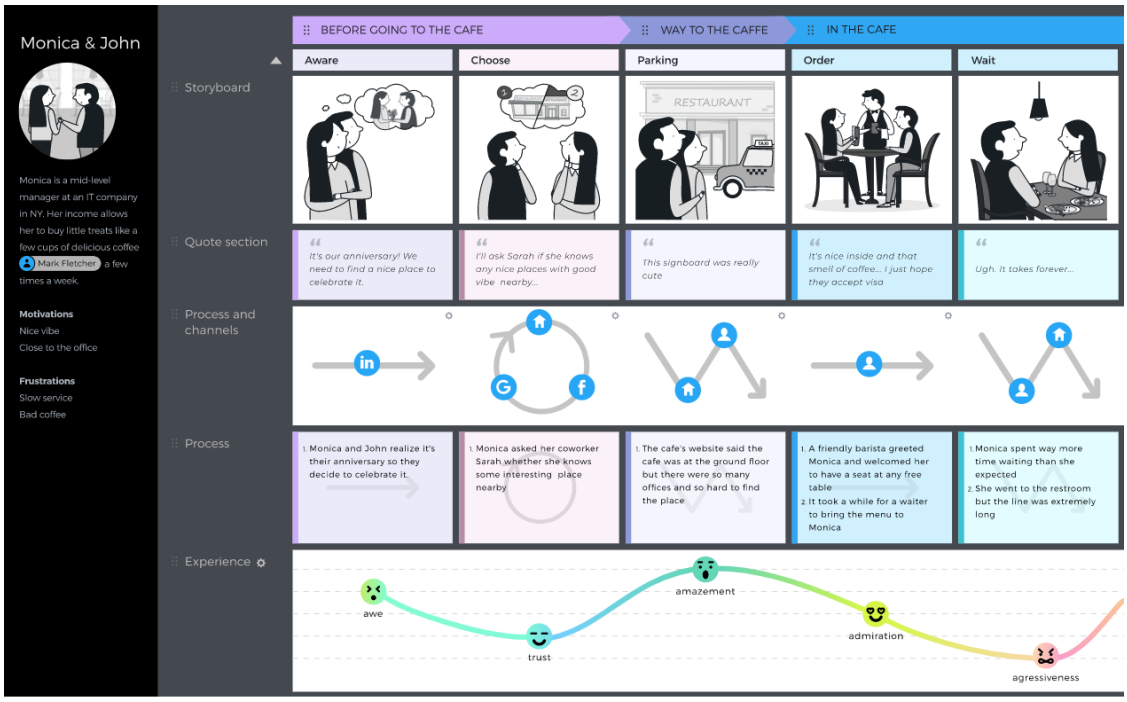
Ειδικότερα στον σημερινό μοντέρνο κόσμο όπου όλα καθοδηγούνται από τους πελάτες, είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν τις εμπειρίες του και το «ταξίδι» που πρέπει να κάνουν. Οι πελάτες, πιο πολύ από ποτέ, αλληλοεπιδρούν με τα brands μέσω πολλαπλών καναλιών και αμέτρητων σημείων επαφής, οπότε η αποτύπωση του ιδανικού ταξιδιού, θα αναδείξει τόσο τα προβλήματα της επιχείρησης αλλά και τα περιθώρια βελτιστοποίησης της στρατηγικής.

Σύμφωνα με το Signavio (2017), η χαρτογράφηση του ταξιδιού του πελάτη παρέχει μία νέα προοπτική, επιτρέποντας τους επαγγελματίες να «βλέπουν» την επιχείρησή τους σύμφωνα με το μοντέλο outside in. Δηλαδή, αντί να εστιάζουν στις ίδιες τις εσωτερικές λειτουργίες, να βλέπουν τα αποτελέσματα των λειτουργιών αυτών από την οπτική γωνία του πελάτη.

## 4.2 Πλεονεκτήματα του Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη

Το Genesys (2015), υποστηρίζει ότι ο χάρτης ταξιδιού του πελάτη είναι ένα **εργαλείο διαχείρισης αλλαγών**, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως διορθωτικός φακός και να υποστηρίξει ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών και τακτικών στόχων.

Οι δύο πιο κοινοί λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιείται ο Χάρτης Ταξιδιού του Πελάτη είναι: 1) Κατανόηση των σημείων επαφής: οι Χάρτες Σημείων Επαφής δείχνουν το πώς αλληλοεπιδρούν σε μία μεγαλύτερη κλίμακα εμπειρίας οι καταναλωτές ή οι πελάτες της επιχείρησης. Πρωταρχικός σκοπός είναι να κατανοηθεί ποια σημεία επαφής χρησιμοποιούνται και πως κάθε ένα από αυτά βοηθάει ή παρεμβαίνει στην διαδικασία. 2) Κατανόηση της συναισθηματικής επίπτωσης: κάθε ταξίδι έχει συναισθηματική επίπτωση τόσο στους πελάτες όσο και στις B2B σχέσεις. Οι Χάρτες Συναισθηματικού Αντίκτυπου στοχεύουν σε μία συγκεκριμένη φάση και πώς μπορεί κάθε αλληλοεπίδραση να χτίσει ή να καταστρέψει την αξία στα μάτια του πελάτη (Tincher, 2021).




*Εικόνα 5: Παράδειγμα Χάρτη Ταξιδιού Πελατών στην προσπάθειά τους να επιλέξουν ένα εστιατόριο (UXPressia, 2022)*

Κάποια από τα σημαντικά οφέλη του Χάρτη Ταξιδιού του πελάτη, περιλαμβάνουν την δυνατότητα αποκάλυψης των κινήτρων των πελατών για να πραγματοποιήσουν μία αγορά από την εκάστοτε επιχείρηση, και επίσης ανακαλύπτονται και τα προβληματικά σημεία τα οποία μπορεί να αποτρέψουν τον καταναλωτή από μία αγορά ή να μην τον προτρέψουν σε μία επόμενη (Freshworks, 2022).

Επιπλέον βάσει του Signavio (2017), η επιχείρηση αντιλαμβανόμενη το σύνολο του ταξιδιού παράλληλα με τις διαδικασίες τόσο από εσωτερική όσο και από εξωτερική προοπτική, επιτρέπει την παροχή καλύτερων εμπειριών και επομένως ο πελάτης νιώθει χαρούμενος. Τονίζει ότι αυτό το όφελος μπορεί να οδηγήσει σε ένα ακόμη μεγαλύτερο, που είναι η εξοικονόμηση χρόνου εργασίας για τους υπαλλήλους της επιχείρησης με σκοπό την δημιουργία νέων καινοτόμων ιδεών.

Η χαρτογράφηση του ταξιδιού βοηθάει να ανακαλύπτουν οι επιχειρήσεις κρυμμένες ευκαιρίες και εμπόδια καθ' όλη την διάρκεια του ταξιδιού, να προβλέπουν τις επόμενες ενέργειες αλλά και την προοπτική των πελατών τους, καθώς επίσης να γνωρίζουν σε ποιο σημείο του ταξιδιού τους να προσελκύσουν τους υποψήφιους πελάτες κάνοντας το κάθε βήμα τους ευκολότερο. Επιπλέον, μπορεί να σχεδιαστεί ένα πιο εξατομικευμένο περιεχόμενο και προσφορές για την βελτίωση της εμπειρίας (Hu, 2019).

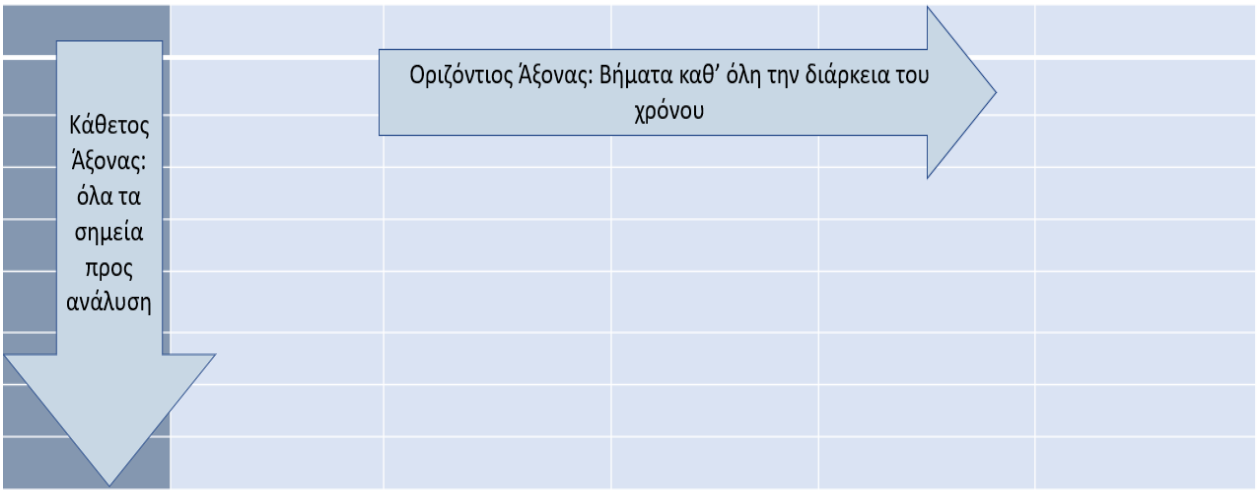
### 4.3 Περιγραφή του Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη

**Ο ΧΤΠ μπορεί να έχει πολλές μορφές**, αλλά τις περισσότερες φορές είναι ένας τύπος γραφικής αναπαράσταση των βημάτων που κάνει ο πελάτης σε μία διαδικασία κατά την οποία αλληλοεπιδρά με την επιχείρηση. Κάποιοι ΧΤΠ εστιάζουν σε μία και μόνο διαδικασία, ενώ άλλοι περιλαμβάνουν πολλαπλές διαδικασίες και τμήματα της επιχείρησης (Signavio, 2017). Σύμφωνα με την Kate Kaplan (2016), η χαρτογράφηση του ταξιδιού συνδυάζει δύο ισχυρά 'όργανα': την αφήγηση και την οπτικοποίηση, γιατί θεωρούνται και τα δύο αυτά στοιχεία αποτελεσματικοί μηχανισμοί για την μετάδοση πληροφοριών με έναν αξέχαστο και συνοπτικό τρόπο. Βάσει του Knowledge@Wharton (2016), η κατασκευή ενός χάρτη ταξιδιού του πελάτη δημιουργείται από δεδομένα που μπορεί η επιχείρηση να λάβει από πρωτογενή έρευνα, όπως μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις, brainstorming, shadowing και εστιασμένες συζητήσεις ομάδων. Καθώς επίσης και από δευτερογενή έρευνα, όπως μέσα από βάσεις δεδομένων του οργανισμού, από τα social media, τις ιστοσελίδες, κ.ά.

Σε γενικές γραμμές, ο ΧΤΠ μπορεί να παρομοιαστεί με ένα πλέγμα το οποίο αποτελείται από έναν οριζόντιο και έναν κατακόρυφο άξονα, στο οποίο παρουσιάζεται η εμπειρία του πελάτη:

1. Ο οριζόντιος άξονας αποτελείται από τα στάδια και τις φάσεις. Είναι σαν ένα χρονικό πλαίσιο το οποίο ξεκινάει από πριν την αγορά του προϊόντος και καταλήγει μέχρι και μετά την αγορά, περιλαμβάνοντας τις φάσεις, δηλαδή τα βήματα που γίνονται από πλευράς του σε κάθε στάδιο του ταξιδιού.

2. Ο κάθετος άξονας αποτελείται από επιπλέον πληροφορίες οι οποίες χρειάζονται για να γίνει καλά αντιληπτό το ταξίδι, όπως τα σημεία επαφής του με την επιχείρηση, τα κανάλια από τα οποία περνάει (τηλέφωνο, email, website), τα συναισθήματα του, τις ανάγκες του, τα προβλήματά του, τα τμήματα της επιχείρησης που παίρνουν μέρος, κ.ά. (Williams, 2016).




*Εικόνα 6: Απεικόνιση του κάθετου και οριζόντιου άξονα στον Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη*

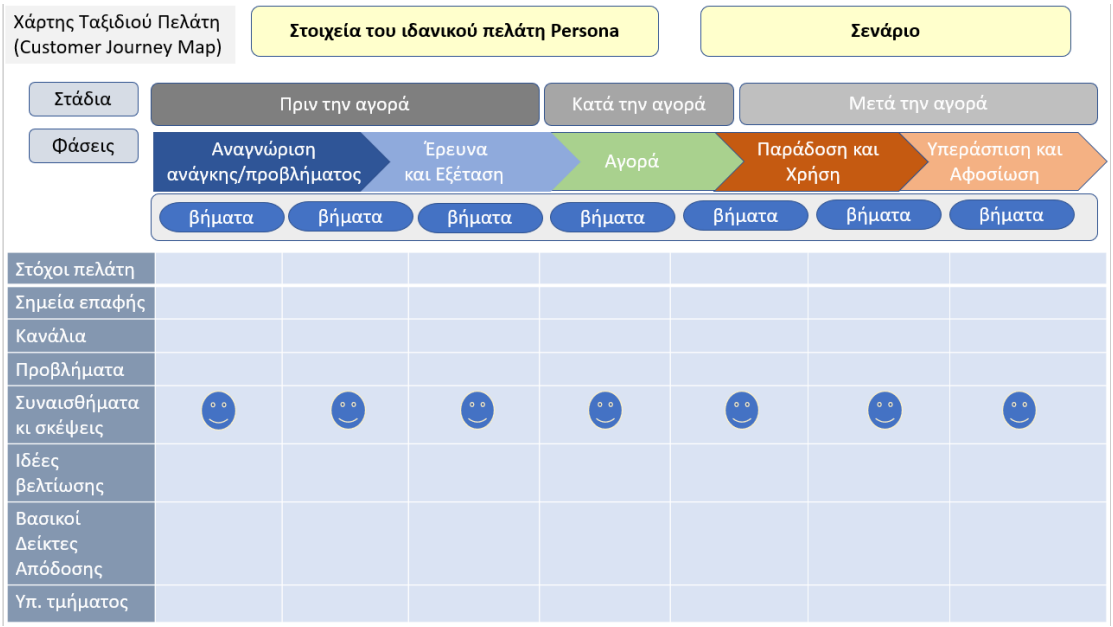
Καθώς ο ΧΤΠ εξαπλώνεται στον κάθετο άξονα, ταυτόχρονα αυξάνονται η πολυπλοκότητα και το μπέρδεμά του. Οι managers θα πρέπει να θεωρούν τον κάθετο άξονα του χάρτη καθοριστικό για ολόκληρο το σύστημα εξυπηρέτησης του πελάτη, ο οποίος θα δείξει τον τρόπο με τον οποίο το μάρκετινγκ, το ανθρώπινο δυναμικό, οι λειτουργίες και η τεχνολογία πληροφοριών μπορούν να συνεργαστούν ώστε να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις προσδοκίες του πελάτη σε κάθε σημείο επαφής (Bitner, Morgan, Ostrom, 2008).

Υπάρχουν πάρα πολλοί τρόποι για να χαρτογραφήσει μία επιχείρηση το ταξίδι των πελατών, και αυτό εξαρτάται από το γενικότερο πλαίσιο γύρω από το οποίο θέλει να κινηθεί, από τον στόχο που θέτει κάθε φορά, από τον τρόπο που σκοπεύει να χρησιμοποιήσει τα ευρήματά της και από το πόσο επιθυμεί να εμβαθύνει σε κάθε στάδιο του ταξιδιού. Παρ' όλο που δεν υπάρχει ένας μοναδικός χάρτης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά από όλες τις επιχειρήσεις, υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα βασικά χαρακτηριστικά και στοιχεία που θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται σε κάθε χαρτογράφηση ταξιδιού, ώστε αυτή να θεωρείται ολοκληρωμένη και περιεκτική.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

## 1. ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΧΑΡΤΗ ΤΑΞΙΔΙΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εργασίας, καθώς και σε αναζητήσεις πληροφοριών από εταιρείες που παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες στρατηγικών μάρκετινγκ όπως επίσης και από εταιρείες που κατασκευάζουν Χάρτες Ταξιδιού του Πελάτη, καταλήγουμε σε δεκατρία στοιχεία των οποίων η ύπαρξη στην χαρτογράφηση του ταξιδιού θεωρείται αναγκαία ώστε να παραχθούν ικανοποιητικά ευρήματα. [Εικόνα 1]. Παρακάτω αναλύονται ένα-ένα τα δεκατρία αυτά στοιχεία, με μία λογική σειρά.

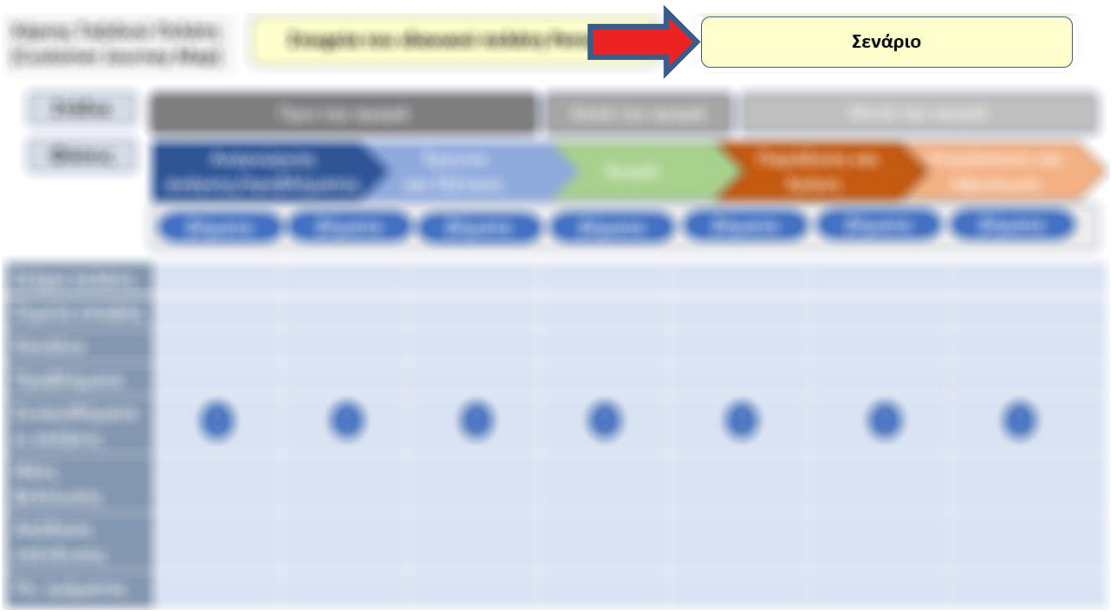



*Εικόνα 7: Απεικόνιση ολοκληρωμένου Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με την συμπερίληψη των 13 στοιχείων*

1) Σενάριο 2) Στοιχεία ιδανικού πελάτη Persona 3) Στάδια 4) Φάσεις 5) Βήματα 6) Στόχοι πελάτη 7) Σημεία επαφής 8) Κανάλια 9) Προβλήματα 10) Συναισθήματα και σκέψεις 11) Ιδέες βελτίωσης 12) Βασικοί Δείκτες Απόδοσης 13) Υπεύθυνος τμήματος

## 2. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΑΡΤΗ ΤΑΞΙΔΙΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

### 2.1 **Σενάριο**

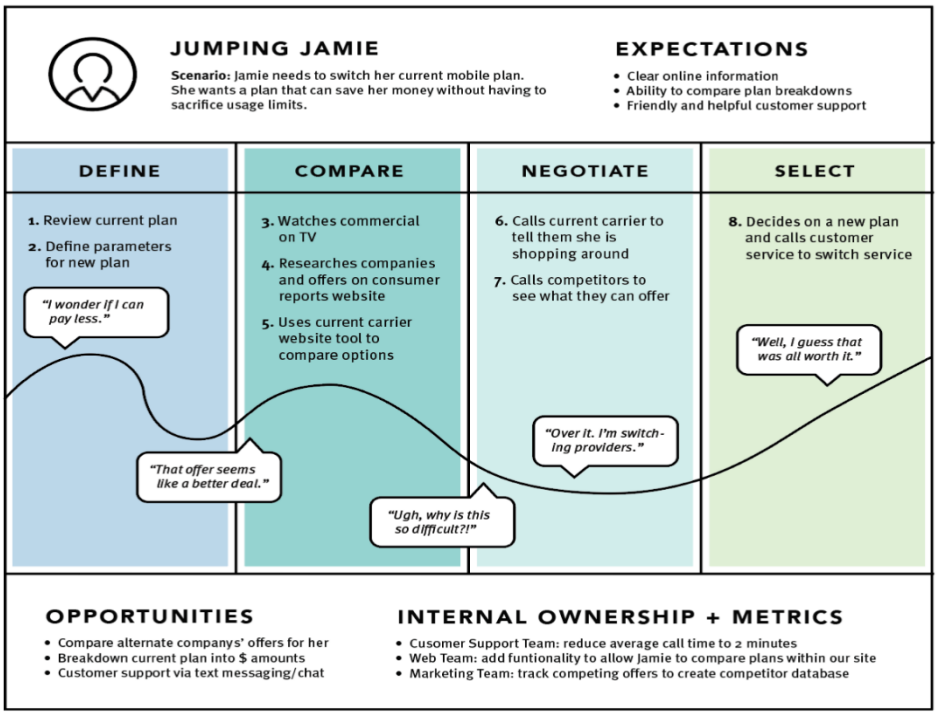



*Εικόνα 8: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Σενάριο'*

Σύμφωνα με την Atlassian (2022), ιδανικά, ο χάρτης ταξιδιού του πελάτη εστιάζει στην εμπειρία ενός μεμονωμένου ιδανικού πελάτη-persona, σε ένα μόνο σενάριο και ένα μόνο στόχο. Σε διαφορετική περίπτωση ο χάρτης θα είναι πολύ γενικός και θα χαθούν ευκαιρίες για πληροφορίες και ερωτήσεις. Το σενάριο ενός χάρτη ταξιδιού, **σχετίζεται με την ανάγκη ή τον στόχο του ιδανικού πελάτη-persona** καθώς και με τις προσδοκίες που έχει για όλη την εμπειρία (Gibbons, 2018). Για παράδειγμα, ένα σενάριο μπορεί να είναι η διαδικασία εγγραφής σε ένα γυμναστήριο μέσω της web σελίδας, και κατά πόσο εύκολα, γρήγορα και με ασφάλεια μπορεί αυτή η πράξη να ολοκληρωθεί. Ένα σενάριο μπορεί να είναι ένα υπάρχον ταξίδι κατά το οποίο θα εντοπιστούν οι θετικές και αρνητικές στιγμές κατά την διάρκεια της εμπειρίας, αλλά μπορεί να είναι και ένα σενάριο ενός αναμενόμενου ταξιδιού για προϊόντα και υπηρεσίες που βρίσκονται ακόμη στο στάδιο της σχεδιαστικής σκέψης (Clear Bridge, 2020).

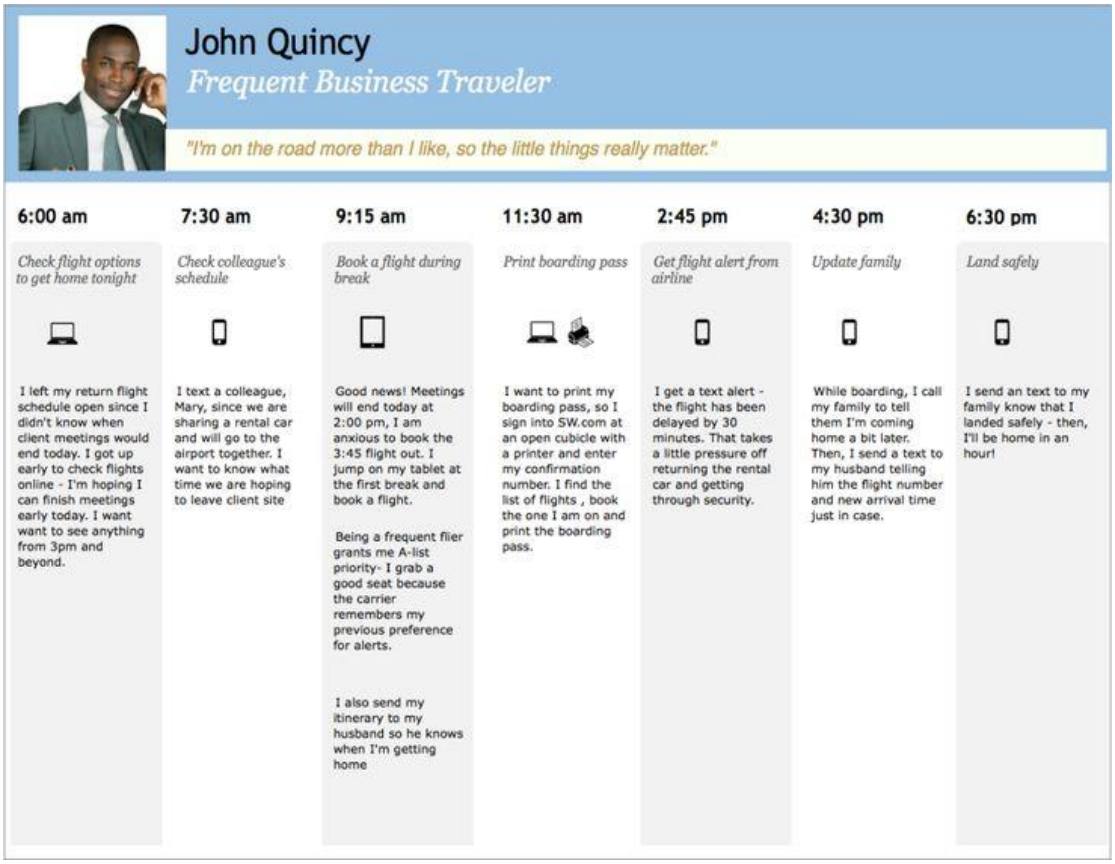
Βάσει του HubSpot (Agius, 2021) υπάρχουν τεσσάρων ειδών χάρτες με ξεχωριστά χαρακτηριστικά ο καθένας, και η επιχείρηση είναι σε θέση να διαλέγει τον κατάλληλο ανάλογα με τον στόχο θέτει κάθε φορά για τον χάρτη της:

**<u>Χάρτης «Τρέχουσας Κατάστασης»</u>**: ο οποίος είναι και ο πιο ευρέως γνωστός και χρησιμοποιούμενος τύπος. Γίνεται οπτικοποίηση των σκέψεων, των ενεργειών και των συναισθημάτων που βιώνουν οι πελάτες αυτή την στιγμή, ενώ αλληλοεπιδρούν με την επιχείρηση. Χρησιμοποιούνται καλύτερα για την συνεχή βελτίωση του ταξιδιού του πελάτη.



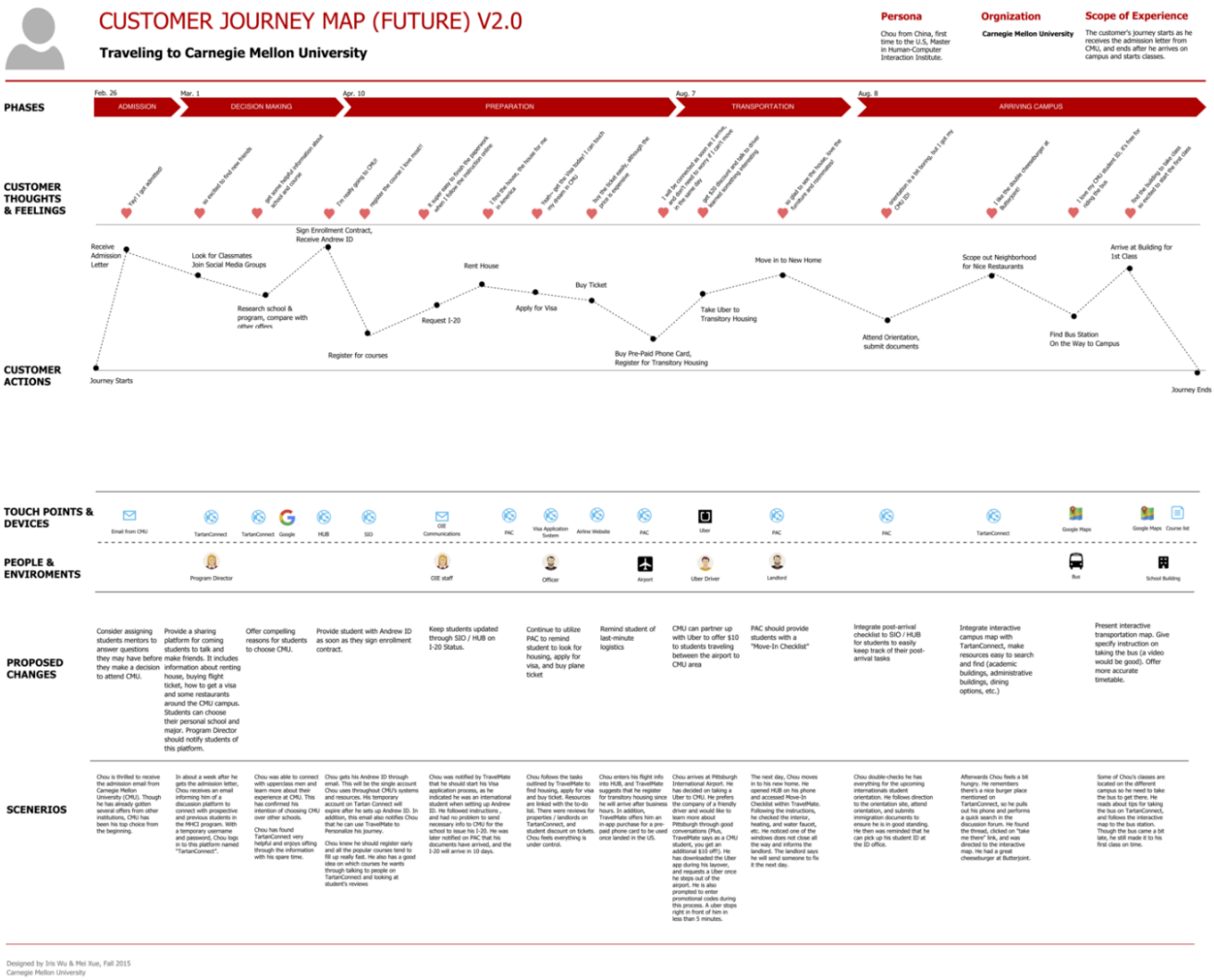

*Εικόνα 9: Απεικόνιση Χάρτη 'Τρέχουσας Κατάστασης' (Adkisson, 2019)*

**<u>Χάρτης «Μία μέρα στην ζωή»</u>**: απεικονίζει τις σκέψεις, τις ενέργειες και τα συναισθήματα που νιώθουν οι πελάτες κατά την διάρκεια των δραστηριοτήτων τους σε καθημερινή βάση, ανεξαρτήτως από το εάν περιλαμβάνουν το ενδιαφερόμενη επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται μία καλύτερη οπτική στην ζωή των πελατών αλλά και στις προβληματικές στιγμές της πραγματικής ζωής τους. Χρησιμοποιούνται καλύτερα για να αντιμετωπίσουν τις ανεκπλήρωτες ανάγκες των πελατών πριν καν οι ίδιοι μάθουν ότι υπάρχουν.



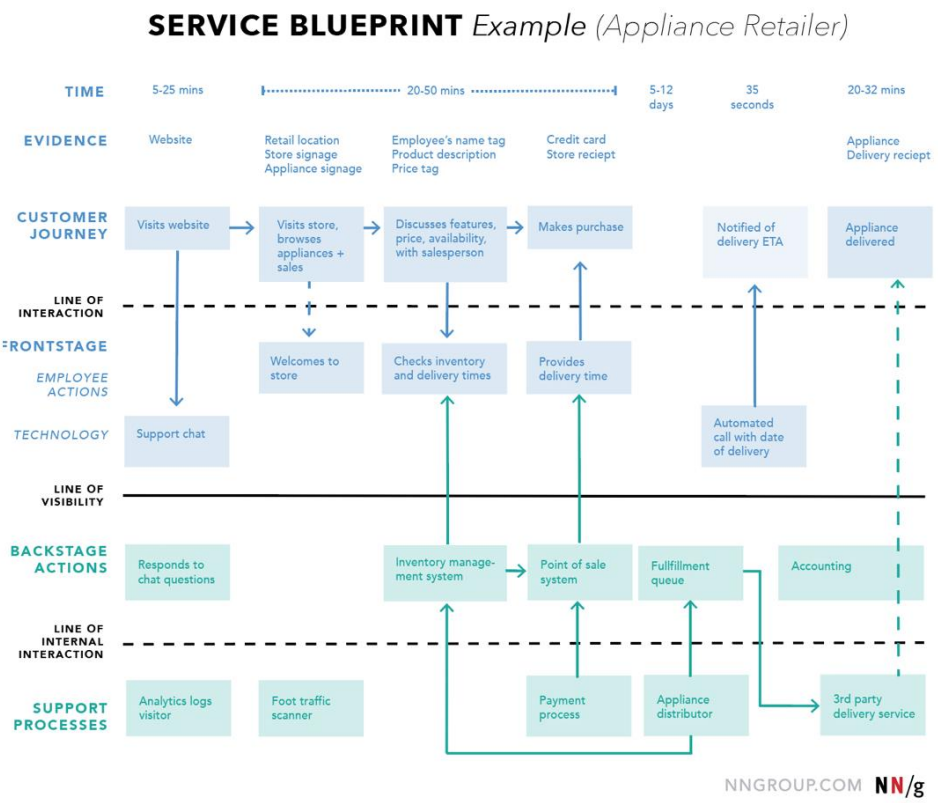

*Εικόνα 10: Απεικόνιση Χάρτη Ταξιδιού 'Μια μέρα στην Ζωή' (Smith, 2021)*

**<u>Χάρτης «Μελλοντικής Κατάστασης»</u>:** αυτοί οι χάρτες ταξιδιού απεικονίζουν τις σκέψεις, τις ενέργειες και τα συναισθήματα που θα βιώσουν σε μελλοντικές αλληλεπιδράσεις οι πελάτες με την επιχείρηση. Χρησιμοποιούνται καλύτερα για να απεικονίσουν το όραμα, και τον σαφή καθορισμό στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.



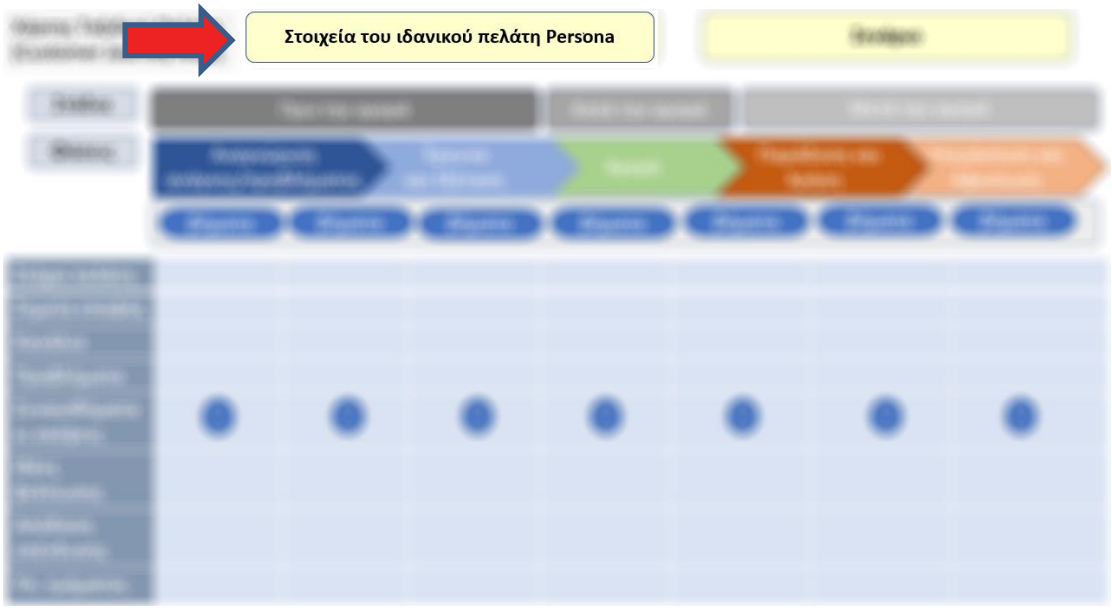

*Εικόνα 11: Απεικόνιση Χάρτη 'Μελλοντικής Κατάστασης' (Wu & Xue, 2015)*

**Σχεδιάγραμμα Υπηρεσίας:** οι χάρτες αυτοί δημιουργούνται με μία απλοποιημένη μορφή ενός από τους παραπάνω χάρτες, και στην συνέχεια επικεντρώνονται σε εκείνους τους παράγοντες που είναι υπεύθυνοι για την παροχή της εμπειρίας. Δηλαδή, των ανθρώπων, των πολιτικών της επιχείρησης, των τεχνολογιών, των διαδικασιών, κ.ά. Χρησιμοποιούνται καλύτερα για να εντοπίσουν τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη των μελλοντικών επιθυμητών ταξιδιών, καθώς και για να προσδιορίσουν τις βαθύτερες αιτίες των τρεχόντων ταξιδιών πελατών.




*Εικόνα 12: Απεικόνιση 'Σχεδιαγράμματος Υπηρεσίας' (Gibbons, 2017)*

## 2.2 **Στοιχεία ιδανικού πελάτη**




*Εικόνα 13: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Στοιχεία του ιδανικού Πελάτη-Persona'*

Ο ορισμός της έννοιας του «Ταξιδιού» του Πελάτη, θα πρέπει να προσεγγίζεται ως «μία βόλτα με τα παπούτσια του πελάτη» (Halvorsrud, 2016, p.843), που σημαίνει ότι οι πάροχοι υπηρεσιών θα πρέπει να επικεντρωθούν στην κατανόηση του τι επιθυμούν να επιτύχουν οι πελάτες πριν, κατά την διάρκεια και μετά την αλληλεπίδραση με τις υπηρεσίες τους (Hamilton & Price, 2019). Για να καθοριστεί όμως αυτό, θα πρέπει πρώτα να οριστεί για ποιον χαρτογραφείται το ταξίδι και άρα να δημιουργηθεί ένα ζωντανό παράδειγμα του ιδανικού πελάτη-persona, ο οποίος θα βιώσει την συνολική εμπειρία αντιπροσωπεύοντας μία συγκεκριμένη ομάδα πελατών.

Τα Personas είναι εικονικές, συγκεκριμένες, συμπαγείς αναπαραστάσεις των χρηστών-στόχων, τα οποία δίνουν ένα πρόσωπο στον χρήστη - μία αξέχαστη, ελκυστική και λειτουργική εικόνα που χρησιμεύει ως σχεδιαστικός στόχος (Adlin & Pruitt, 2010). Οι ιδανικοί πελάτες είναι το αρχέτυπο μιας κατηγορίας χρηστών που συνθέτουν στόχους και πρότυπα συμπεριφοράς, δεξιότητες, στάσεις και περιβάλλον, και τα χαρακτηριστικά τους θα πρέπει να είναι αποτελεσματικά για το σχεδιαστικό πρόβλημα (Martinez-Lopez & D'Alessandro, 2020). Είναι σημαντικό να κατανοηθεί η διαφορά μεταξύ των τμηματικών προφίλ (segment profiles) και των personas. Μερική βιβλιογραφία χρησιμοποιεί τα τμηματικά προφίλ και τα personas με την ίδια σημασία, αλλά είναι κάτι τελείως διαφορετικό. Η τμηματοποίηση επιτρέπει το brand να καταλάβει τα διαφορετικά σύνολα των ομαδοποιημένων πελατών, ενώ τα personas βοηθούν το brand να κατανοήσει καλύτερα αυτές τις ομοιογενείς ομάδες πελατών και να αναγνωρίσει τα βασικά χαρακτηριστικά τους (Hu, 2019).

**Τα Personas είναι αντιπροσωπευτικά δείγματα των πελατών-στόχων**. Είναι φανταστικοί χαρακτήρες που δημιουργήθηκαν για να μιμηθούν τον πραγματικό πελάτη, βοηθώντας στην κατανόηση συναισθηματικών και συμπεριφορικών εναυσμάτων πίσω από κάθε μεμονωμένο πελάτη σε ένα τμήμα/αγορά. Παρέχουν βαθύτερη γνώση για το υπόβαθρο, τους στόχους, τις στάσεις, τις αξίες, τα συναισθήματα, τις αντιλήψεις, τις πεποιθήσεις, τα σημεία πόνου, τα κίνητρα, τις προτιμήσεις, την προηγούμενη εμπειρία αγοράς, και τους λόγους που αγοράζει ο κάθε ιδανικός καταναλωτής. Μία persona ενός πελάτη λειτουργεί καλύτερα εάν ενσωματώνει μόνο ένα υποτμήμα ενός μεγαλύτερου τμήματος. Δηλαδή, όσο πιο μικρό είναι το υποτμήμα, τόσο πιο ακριβές θα είναι μία persona (Hu, 2020).

Η διαδικασία δημιουργίας ενός Persona, γίνεται λιγότερο δύσκολη χρησιμοποιώντας την θεωρία του **Κύκλου Ζωής του ιδανικού πελάτη**. Ο Κύκλος Ζωής των Personas είναι ένα μεταφορικό πλαίσιο που χωρίζει την διαδικασία της δημιουργίας του ιδανικού πελάτη σε φάσεις, όμοιες με εκείνες της ανθρώπινης αναπαραγωγής και ανάπτυξης. Όπως υποδηλώνει και το όνομα, ο κύκλος ζωής της persona είναι ένα κυκλικό, σειριακό μοντέλο διαδικασίας που ασχολείται με τον τρόπο της δημιουργίας αποτελεσματικών personas, καθώς και με τον τρόπο χρήση τους για τον σχεδιασμό προϊόντων που αρέσουν στους ανθρώπους. Οι

φάσεις του σχεδιασμού είναι πέντε, και υπογραμμίζουν κρίσιμες πτυχές της χρήσης των personas (Adlin & Pruitt, 2010).

**1. Οικογενειακός προγραμματισμός:** πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε προσπάθεια δημιουργίας μίας persona, θα πρέπει να γίνει αντιληπτό από την επιχείρηση ποια προβλήματα προσπαθεί να λύσει και ποιες πηγές δεδομένων είναι ήδη διαθέσιμες προς χρήση

**2. Σύλληψη και κύηση:** μετατροπή των δεδομένων σε πληροφορίες, και των πληροφοριών σε personas. Το να φτιαχτεί μία persona από υποθέσεις είναι καλό. Το να φτιαχτεί όμως μία persona από δεδομένα, είναι πολύ καλύτερο. Οι περισσότερες πληροφορίες αλλά και γνώσεις που απαιτούνται για τον σχεδιασμό, αλλά και όλες οι γνώσεις σχετικά με τις προτιμήσεις τους, προκύπτουν από την ειδική ανάλυση των υφιστάμενων δεδομένων.

**3. Γέννηση και ωρίμανση:** δημιουργία καμπάνιας για παρουσίαση της persona στην επιχείρηση.

**4. Ενηλικίωση:** χρήση των personas με συγκεκριμένους τρόπους ώστε να βοηθηθεί ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση και η κυκλοφορία του προϊόντος. Σε αυτή την φάση είναι που πλέον γίνεται χρήση της persona από την επιχείρηση.

**5. Επίτευγμα ζωής και συνταξιοδότηση:** μέτρηση της επιτυχίας της persona, και δημιουργία πλάνου επαναχρησιμοποίησης ή απόσυρσής της.

Σύμφωνα με την Βλαχοπούλου (2020), τα **ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν για τον σχεδιασμό των personas είναι**:

- Ποιος είναι; (δημογραφικά χαρακτηριστικά, ενδιαφέροντα, τρόπος ζωής, απόψεις)
- Τι κάνει, με τι ασχολείται; (online δραστηριότητες, χρήση μέσων, online αγορές)
- Πως ξοδεύουν το χρόνο τους online;
- Γιατί κάνουν συγκεκριμένες ενέργειες; (κίνητρα, προτιμήσεις, απόψεις, τοποθετήσεις)
- Ποια είναι τα κύρια ενδιαφέροντά τους;
- Πως αλληλοεπιδρούν με τη μάρκα (brand) της επιχείρησης;
- Πως κινούνται; (προτιμήσεις στη χρήση κοινωνικών μέσων, χρήση ψηφιακών συσκευών)
- Τι κίνητρα τους οδηγούν σε αγορές;
- Τι τους βοηθάμε εμείς να λύσουν? (ποιο πρόβλημά τους ή ανάγκη)
- Σε τι δίνουν μεγαλύτερη αξία
- Από που αντλούν πληροφορίες
- Ποιες είναι οι συνηθέστερες αντιρρήσεις τους για το προϊόν ή την υπηρεσία σας;

Επιπλέον, για κάθε persona καθορίζεται και ένα avatar το οποίο παρέχει αυθεντικά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, βιογραφικό, εισόδημα, μόρφωση, φωτογραφία, οικογενειακή κατάσταση, κτλ.




*Εικόνα 14: Απεικόνιση Template Ιδανικού Πελάτη-Persona (Grow-Digital.Gr, 2017)*

## 2.3 **Στάδια**




*Εικόνα 15: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Στάδια'*

Εφόσον έχει οριστεί το σενάριο του χάρτη και τα συγκεκριμένα personas, πρέπει να καθοριστούν τα στάδια του χάρτη, τα οποία κάνουν την χαρτογράφηση λίγο περισσότερο διαχειρίσιμη, **χωρίζοντας τα βήματα του ταξιδιού του πελάτη σε τρία κομμάτια**: πριν την αγορά, κατά την αγορά, μετά την αγορά (Lemon & Verhoef, 2016).

**α) Πριν την αγορά**

Το ταξίδι του πελάτη ξεκινάει από το στάδιο πριν την αγορά, στο οποίο ενσωματώνονται όλες οι «συναντήσεις» που είχε ο πελάτης γενικότερα με το brand ή και ειδικότερα με το προϊόν ή υπηρεσία, πριν από το στάδιο της πραγματικής αγοράς (Nolvi, 2018). Το στάδιο αυτό αξιολογείται με βάσει την επιθυμία του καταναλωτή να αγοράσει καθώς και με τους διαθέσιμους πόρους που έχει. Παρ' όλα αυτά τέτοιου είδους αξιολογήσεις μπορεί να είναι δύσκολες γιατί οι καταναλωτές έχουν πρόσβαση σε περιορισμένο αριθμό επιλογών για να συγκρίνουν, οπότε μπορεί απλώς να χρησιμοποιούν ευρετικές μεθόδους για να κάνουν τις επιλογές τους (Bridges & Fowler, 2020).

**b) Κατά την αγορά**

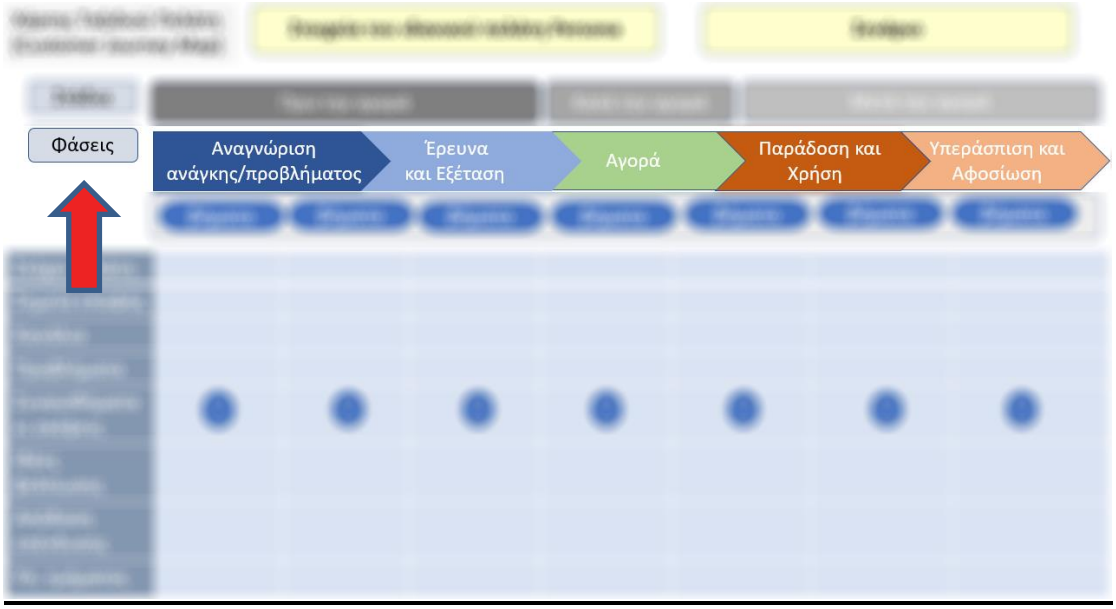
Το στάδιο της αγοράς περιλαμβάνει κάθε αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης καθ' όλη την διάρκεια της ίδιας της διαδικασίας της αγοράς, στην οποία περιέχονται οι πράξεις της επιλογής, της παραγγελίας και της πληρωμής (Nolvi, 2018). Η διαδικασία της αγοράς χαρακτηρίζεται από την συγκεκριμένη και άμεση εμπειρία από γεγονότα τα οποία συμβαίνουν ως αποτέλεσμα της συμμετοχής ενός πελάτη σε μία ανταλλαγή υπηρεσιών. Η εμπλοκή αυτή αποκτά διάφορες εντάσεις κατά την διάρκεια του ταξιδιού, γιατί εξαρτάται

από την αποφασιστικότητα σε σχέση με έναν δεδομένο στόχο, την εμφάνιση άλλων παραγόντων που παρεμβαίνουν, και κυρίως των ηδονικών επιθυμιών του καταναλωτή (Bridges & Fowler, 2020).

**c. Μετά την αγορά**

Το τελικό αυτό στάδιο περιλαμβάνει όλες εκείνες τις αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν μετά την πραγματική συναλλαγή, μετατρέποντας το προϊόν ή την υπηρεσία που αγοράζεται σε ένα κρίσιμο σημείο επαφής, το οποίο καλύπτει ολόκληρη την περίοδο από την πράξη της αγοράς έως το τέλος «ζωής» του πελάτη (Nolvi, 2018).

## 2.4 **Φάσεις**




*Εικόνα 16: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Φάσεις'*

Κάθε ένα από τα τρία στάδια που προαναφέρθηκαν, (πριν την αγορά- κατά την αγορά- μετά την αγορά), περιλαμβάνει και συγκεκριμένες φάσεις (Hu, 2019): 1) επίγνωση ανάγκης 2) έρευνα και μελέτη 3) αγορά 4) παράδοση και χρήση 5) υπεράσπιση και αφοσίωση.

Στο στάδιο 'Πριν την αγορά', ανήκουν οι πρώτες δύο φάσεις: 'Ενδιαφέρον και επίγνωση ανάγκης' καθώς και η 'Έρευνα και Μελέτη'.

### *i. **Επίγνωση της ανάγκης/προβλήματος***

Στην φάση αυτή, ο πελάτης αναγνωρίζει την ανάγκη ή το πρόβλημα που έχει (Hu, 2019). Καθορίζεται δηλαδή το αντικείμενο ή η υπηρεσία που θέλει να αγοράσει, οπότε είναι απαραίτητο σε αυτό το σημείο να αντιληφθεί η επιχείρηση τον λόγο για τον οποίο ένας καταναλωτής αγοράζει και την συμπεριφορά που έχει καθ' όλη την διάρκεια της διαδικασίας. **Οι πελάτες αγοράζουν για να καλύψουν τις ανάγκες τους.** Κάποιες από αυτές τις ανάγκες μπορεί να είναι βασικές και χρειάζεται να καλυφθούν για όλο τον πλανήτη, όπως το φαγητό και η στέγη, ενώ άλλοι δεν αγοράζουν για επιβίωση αλλά για λόγους που διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο (Karnreungsiri & Praditsuwan, 2017).

Σύμφωνα με τους Peterson et al., (2013), η ανάγκη είναι ένα συνεχόμενο αίσθημα στέρησης σε έναν άνθρωπο. Με άλλα λόγια, είναι κάτι που απαιτεί ένας πελάτης να καλυφθεί ώστε να νιώσει ικανοποίηση. Ωστόσο, κάθε απαίτηση του πελάτη δεν πρέπει να έχει τον τίτλο της ανάγκης. Για παράδειγμα, μία φιλική και ζεστή συμπεριφορά από το πλήρωμα του αεροπλάνου, παρ' όλο που είναι ευχάριστη, δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι διαδραματίζει καθοριστικό παράγοντα για την επιλογή αεροπορικής εταιρείας από την πλευρά του πελάτη. Οπότε θα πρέπει να θεωρηθεί ως «θέλω» και όχι ως ανάγκη. Τα «θέλω» είναι ανάγκες που έχουν επηρεαστεί από την κουλτούρα, την κοινωνία, και την προσωπικότητα του καθενός, και θεωρούνται πολύ σημαντικά για το μάρκετινγκ του σήμερα.

Οποιαδήποτε συζήτηση γίνεται για «ανάγκες» θα πρέπει να ξεκινάει με την ευρέως γνωστή **θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow** (1954). Σύμφωνα με τον Αμερικάνο ψυχολόγο, οι ανάγκες είναι διατεταγμένες σε μία ιεραρχία, και μόνο όταν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες ενός συγκεκριμένου σταδίου, γίνεται η μετάβαση στο επόμενο. Σύμφωνα με τον ίδιο υπάρχουν πέντε στάδια, τα οποία κυμαίνονται από τις βασικές ανάγκες οι οποίες υπάρχουν από την στιγμή της γέννησης, μέχρι και πιο σύνθετες ψυχολογικές ανάγκες οι οποίες γίνονται σημαντικές για τον ίδιο μόνο όταν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες των χαμηλότερων σταδίων (Shane, 2009). Οπότε, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διερευνήσουν την συμπεριφορά των καταναλωτών για να καταφέρουν να εντοπίσουν τις ανάγκες τους (Evans, Jamal & Foxall, 2006).

Η συμπεριφορά των καταναλωτών σημαίνει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα λαμβάνουν αποφάσεις ώστε να ξοδέψουν τους διαθέσιμους πόρους τους, όπως για παράδειγμα τον χρόνο και το χρήμα, και περιλαμβάνει το τι αγοράζουν, γιατί το αγοράζουν, πότε το αγοράζουν, πού αγοράζουν, πόσο συχνά αγοράζουν και πόσο συχνά χρησιμοποιούν αυτό που αγόρασαν. Είναι ο τρόπος με τον οποίο ενεργεί ένα άτομο κατά την απόκτηση και χρήση αγαθών και υπηρεσιών. Η πράξη αυτή περιλαμβάνει μία διαδικασία λήψης αποφάσεων ό-

που το άτομο επηρεάζεται από προσωπικά χαρακτηριστικά και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Αλλά και από επιρροές, όπως κοινωνικές, μάρκετινγκ, ψυχολογικές, και περιστασιακές (Jisana, 2014).

Η συμπεριφορά των καταναλωτών είναι ένα πολύπλοκο και αχανές θέμα, γεγονός που καθιστά σχεδόν αδύνατη την ακριβή πρόβλεψη της συμπεριφοράς τους σε μία δεδομένη κατάσταση. Οι προσπάθειες της επιχείρησης στοχεύουν στο να επηρεάσουν την συμπεριφορά των καταναλωτών με επιθυμητό για εκείνες τρόπο, και η επιτυχία ή αποτυχία αυτής της προσπάθειας καθορίζει την επιτυχία ή αποτυχία ακόμα και της ίδιας της επιχείρησης (Karnreungsiri & Praditsuwan, 2017). Άρα, το να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς, θα τις βοηθήσει στον σχεδιασμό κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ.

### *ii. Έρευνα και Σκέψη*

Μόλις αναγνωριστεί το πρόβλημα ή η ανάγκη, ο πελάτης θα ξεκινήσει να αναζητάει αυτό που θεωρεί καλύτερη λύση. Αυτή η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να περιλαμβάνει τα διαδικτυακά μέσα μαζικής ενημέρωσης, την τηλεόραση, τις εκθέσεις καταστημάτων, την διαδικτυακή αναζήτηση αλλά και πολλές άλλες πηγές πληροφόρησης (Hu, 2019). Εφόσον ολοκληρωθεί η έρευνα πληροφοριών και η αξιολόγηση των πιθανών εναλλακτικών επιλογών (alternatives), ο καταναλωτής περνάει στην επόμενη φάση της αγοραστικής διαδικασίας, όπου **αξιολογεί νοητικά τις υπάρχουσες εναλλακτικές**, επεξεργαζόμενος τις πληροφορίες που συνέλεξε ώστε να καταλήξει στην επιλογή του brand (Munthiu, 2013).

Οι καταναλωτές αγοράζουν τα προϊόντα βάσει τον τρόπο που αυτά τους ορίζουν. Οι άνθρωποι εκφράζονται μέσω των επιλογών τους σε μάρκες, σε παπούτσια, σε ρούχα, σε κινητά τηλέφωνα, κ.ά. Έχει αποδειχτεί ότι οι καταναλωτές ψάχνουν να βρουν μάρκες που θα τους βοηθούν να διαφοροποιηθούν, επιδιώκοντας να καθορίσουν την ταυτότητά τους μέσω της μοναδικής αγοραστικής τους συμπεριφοράς. Μία ερευνητική ομάδα με έδρα την Καλιφόρνια, το Values Institute of DGWB, διεξήγαγε έρευνα για να κατανοήσει την σχέση μεταξύ του καταναλωτή και του brand, και τους λόγους για τους οποίους κάποια brands καταφέρνουν και παραμένουν στην κορυφή. Σύμφωνα με την έρευνα, το Ινστιτούτο αναγνώρισε πέντε βασικές αξίες: 1) η ικανότητα και η απόδοση της εταιρείας, 2) η ανησυχία για τον καταναλωτή και τον εργαζόμενο, 3) η σύνδεση των αξιών της εταιρείας με εκείνες του καταναλωτή, 4) η συνέπεια στην αξιοπιστία των προϊόντων και υπηρεσιών, 5) η ειλικρίνεια. “Αν το brand ήταν άνθρωπος, πως θα ήταν; Τι θα έκανε; Που θα έμενε; Τι θα φορούσε;” Έρευνες έχουν δείξει ότι οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τους ίδιους τύπους προσωπικοτήτων των brand όπως με τους ανθρώπους. Αυτό σημαίνει ότι, όπως και στις διαπροσωπικές σχέσεις, οι άνθρωποι έλκονται περισσότερο από κάποιους τύπους προσωπικότητας σε

σχέση με κάποιους άλλους. Οπότε οι επιλογές τους βασίζονται κυρίως στο συναίσθημα παρά στην λογική (Nikolopoulou, Pollali, Samantha, 2016).

Στο στάδιο ‘Κατά την αγορά’, ανήκει η τρίτη φάση, που ονομάζεται ‘Αγορά’.

### iii. Αγορά - Purchase

Στο στάδιο αυτό, ο πελάτης έχοντας κάνει έρευνα και συγκρίσεις, αποφασίζει για ένα προϊόν και κάνει την αγορά (Nolvi, 2018). Γενικότερα, η απόφαση της αγοράς του καταναλωτή είναι να κάνει την αγορά του από το brand που προτιμάει περισσότερο. Όμως, υπάρχουν τουλάχιστον δύο παράγοντες που μπορεί να προκύψουν από την στιγμή της πρόθεσης αγοράς μέχρι και την απόφαση της αγοράς, όπως για παράδειγμα είναι η στάση και η άποψη των ανθρώπων που θεωρούνται σημαντικοί για την ζωή των καταναλωτών, αλλά και απροσδόκητοι περιστασιακοί παράγοντες (Munthiu, 2013).

Πολύ συνηθισμένο επίσης, είναι να συμμετέχουν πολλά άτομα σε μία απόφαση αγοράς, όπως για παράδειγμα κατά τον προγραμματισμό των οικογενειακών διακοπών, η μητέρα μπορεί να συμβάλλει στην επιλογή του ξενοδοχείου, άλλο μέλος της οικογένειας να επιλέξει τον προορισμό, και διαφορετικό να κάνει την πληρωμή. Ομοίως, ένας πατέρας μπορεί να αγοράζει ένα σνακ από το παντοπωλείο, αλλά την επιλογή από το ράφι να την κάνει το μικρό του παιδί. Έτσι, η κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών δεν περιλαμβάνει μόνο την κατανόηση του τρόπου λήψης των αποφάσεων αλλά και την κατανόηση της δυναμικής που επηρεάζει τις αγορές.

Οι αποφάσεις με τις οποίες έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι οι καταναλωτές, δεν αντιμετωπίζονται πάντα με τον ίδιο τρόπο. Κάποιες από αυτές είναι αποφάσεις ρουτίνας και απαιτούν λίγη προσπάθεια, ενώ άλλες είναι περίπλοκες και απαιτούν μεγαλύτερη προσπάθεια. Σε γενικές γραμμές, οι καταναλωτές έρχονται αντιμέτωποι με **τέσσερις τύπους απόφασης αγοράς** (Babu, Vani, Panchanatham, 2011).

*Πίνακας 1: Τύποι απόφασης αγοράς*

| ΤΥΠΟΙ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ | |
|---|---|
| Μικρή νέα αγορά (minor new purchase) | μία αγορά ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας την οποία ο καταναλωτής δεν θεωρεί ιδιαίτερα σημαντική από άποψη ανάγκης, χρημάτων, ή οποιουδήποτε άλλου λόγου. |
| Μικρή επαναγορά (minor re-purchase) | αφορά αγορές ρουτίνας για προϊόντα ή υπηρεσίες που έχει ξαναγοράσει στο παρελθόν και οι οποίες πραγματοποιούνται χωρίς να λαμβάνει υπ' όψη του άλλες επιλογές. |
| Σημαντική νέα αγορά (major new purchase) | αφορούν το δυσκολότερο είδος αγοράς γιατί ενώ ο καταναλωτής θεωρεί την αγορά τους σημαντική, έχει ελάχιστη ή καθόλου προηγούμενη εμπειρία για τέτοιου είδους αποφάσεις, γεγονός που μπορεί να πηγάζει από την έλλειψη εμπιστοσύνης στον εαυτό του. |
| Σημαντική επαναγορά (major re-purchase) | εξίσου σημαντικές αποφάσεις αγοράς, για τις οποίες ο καταναλωτής αισθάνεται σίγουρος κατά την λήψη τους γιατί έχει προηγούμενη εμπειρία στην αγορά του προϊόντος ή υπηρεσίας. |

Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό να κατανοηθεί από πλευράς των marketers ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζουν τις αποφάσεις αγοράς οι καταναλωτές, ώστε να δημιουργηθούν περισσότερο στοχευμένες και άρα αποτελεσματικότερες στρατηγικές.

Μία περιεκτική και συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση του Harvard (Gruner, 2021) που εξέτασε εκατοντάδες μελέτες σχετικά με τις προτιμήσεις των πελατών, διαπιστώνοντας ότι η συντριπτική πλειοψηφία των μελετών αναφέρει την **απλότητα ως κορυφαία προτεραιότητα για τους καταναλωτές**. Μέσω της επίσημης έρευνάς τους, της εκτεταμένης συμβουλευτικής τους εργασίας και των αμέτρητων συνομιλιών με πελάτες και εμπόρους, καταλήγουν στο ότι, η εστίαση στο προϊόν είναι σημαντική αλλά εξίσου σημαντική είναι και ολόκληρη η εμπειρία του πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάζει τις προσπάθειες των πωλήσεων και του μάρκετινγκ με τρόπο που να μετατρέπει όσο το δυνατόν ευκολότερη την εύρεση, την αγορά, και την έναρξη χρήσης του προϊόντος ή υπηρεσίας από τον πελάτη.

Για να επιβεβαιωθεί από πλευράς επιχείρησης ότι όντως δίνεται προτεραιότητα στην απλότητα καθ' όλη την διαδρομή του πελάτη, πρέπει να απαντηθούν οι ακόλουθες ερωτήσεις:

- Πως μπορεί να διευκολυνθεί ο τρόπος με τον οποίο οι πελάτες κατανοούν και αξιολογούν τις προσφορές; Θα μπορούσε η επιχείρηση να παρέχει λιγότερα προϊόντα, χαρακτηριστικά και δυνατότητες χωρίς να τεθεί η κίνδυνο η αποτελεσματικότητα της λύσης;
- Πως μπορούν να δημιουργηθούν στοχευμένες καμπάνιες μάρκετινγκ που «μιλούν» στους πελάτες στη γλώσσα τους, και εμφανίζονται στην ώρα και τον τόπο που είναι περισσότερο χρήσιμο για τους ίδιους;
- Οι ποικίλες τιμές με βάση την αφοσίωση, την εποχή, την τοποθεσία αγοράς, το κανάλι και τα δημογραφικά στοιχεία, μπορούν να αυξήσουν τα κέρδη, αλλά αυξάνουν επίσης την πολυπλοκότητα για τον πελάτη. Επομένως, πως μπορούν να γίνουν οι τιμές περισσότερο φανερές και συνεπείς;
- Πως μπορεί να βελτιστοποιηθεί η διάταξη του καταστήματος και να αυξηθούν οι τεχνολογίες των σημείων πώλησης ώστε να δημιουργηθούν εμπειρίες αγοράς χωρίς προβλήματα και τριβές;
- Τι μπορεί να γίνει από πλευράς επιχείρησης ώστε να μειωθεί το ψυχικό φορτίο των πελατών της, που θα βελτιώσει και την αντίληψή του για το brand;

Την τελευταία δεκαετία, μία στρατηγική κατανόησης της συμπεριφοράς των καταναλωτών που γίνεται όλο και περισσότερο ευρέως γνωστή και χρησιμοποιήσιμη από κορυφαίες εταιρείες όπως η IBM, Paypal, Volvo, Apple, περιλαμβάνει την χρήση της τεχνικής του Νευρομάρκετινγκ. Είναι ένας συνδυασμός των προσπαθειών του μάρκετινγκ και της νευροεπιστήμης. Αναφέρεται στην μέτρηση των φυσιολογικών και νευρικών σημάτων ώστε να αποκτηθεί επίγνωση για τις προτιμήσεις, τα κίνητρα, και τις αποφάσεις που θα βοηθήσουν στην παραγωγή δημιουργικών διαφημίσεων, στην ανάπτυξη των προϊόντων, στην τιμολόγηση, και σε άλλους τομείς του μάρκετινγκ. Οι πιο γνωστές μέθοδοι μέτρησης τέτοιων σημάτων γίνεται κυρίως με δύο τρόπους. Είτε με την σάρωση του εγκεφάλου, η οποία μετράει την νευρική δραστηριότητα, είτε με την φυσιολογική ανίχνευση, η οποία μετράει και παρακολουθεί τις κινήσεις των ματιών (Harren Eben, 2019) .

Το **Νευρομάρκετινγκ** βοηθάει να κατανοηθεί η συμπεριφορά των καταναλωτών. Για παράδειγμα, για ποιον λόγο προτιμάται η Coca Cola έναντι της Pepsi; Γιατί οι γυναίκες δεν προτιμούν τις ταινίες επιστημονικής φαντασίας; Γιατί οι άντρες προτιμούν τα αθλητικά αυτοκίνητα; Για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν, θα πρέπει να προσπαθήσουν να απαντήσουν σε αυτές τις ερωτήσεις και πάντα να βρίσκουν νέους τρόπους για να ανακαλύπτουν τον τρόπο σκέψης των καταναλωτών. Ενώ

υποθέτουμε ότι κάποιος αγοράζει ένα προϊόν για τα χαρακτηριστικά του, τις λειτουργίες του ή την τιμή του, ο εγκέφαλος του καταναλωτή λέει κάτι διαφορετικό. Η νευροεπιστήμη δείχνει ότι το αναπτυγμένο αυτό όργανο, αναπτύσσει προτιμήσεις σχετικά με ένα brand με βάσει την διαίσθηση και όχι με βάσει το διαφημιστικό μήνυμα. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρώνονται περισσότερο στη εντύπωση του καταναλωτή και όχι στην παραγωγή επιβλητικών προϊόντων. Υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα ανθρώπινα χαρακτηριστικά που πρέπει να θεωρούνται ισχυρά «κουμπιά αγοράς», και τα οποία μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να λάβουν τις σωστές αποφάσεις (Marcel et al., 2009):

❶ **Οι άνθρωποι είναι εγωκεντρικοί**: Ο εγωισμός είναι σημαντικό ορόσημο στην λήψη των αποφάσεων γιατί οι άνθρωποι θέλουν να αγοράσουν κάτι που θα κάνει την διαφορά στην ζωή τους, θα εξαλείψει τον πόνο και θα τους φέρει περισσότερη ευχαρίστηση

❷ **Οι άνθρωποι λαχταρούν την αντίθεση**: Ενώ κάθε μέρα οι άνθρωποι δέχονται καταιγισμό από διαφημιστικά μηνύματα, θα τους τραβήξουν την προσοχή μόνο αυτά που έχουν τεράστιες αντιθέσεις.

❸ **Οι άνθρωποι είναι τεμπέληδες**: Οι περισσότερες εταιρείες τείνουν να δημιουργούν αφηρημένα διαφημιστικά μηνύματα χρησιμοποιώντας πάρα πολλές λέξεις, ενώ αυτό που χρειάζονται οι άνθρωποι είναι η απλότητα και πολλά γραφιστικά ώστε να μην κουράζονται για την κατανόησή τους.

❹ **Οι άνθρωποι αρέσουν να ακούν ιστορίες**: Οι διαφημιστικές ιστορίες με «δυνατή» αρχή και τέλος δημιουργούν αντιδράσεις που αιχμαλωτίζουν. Συνεπώς οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανακεφαλαιώνουν τα ισχυρότερα σημεία πώλησης στο τέλος οποιουδήποτε διαφημιστικού υλικού, γιατί ο ανθρώπινος εγκέφαλος έχει την τάση να δίνει προσοχή στην αρχή και το τέλος.

❺ **Οι άνθρωποι προτιμούν την οπτική επαφή**: Η οπτική μνήμη δημιουργεί μεγαλύτερο αντίκτυπο από την ακοή. Οι άνθρωποι τις περισσότερες φορές παίρνουν αποφάσεις σύμφωνα με την όραση, χωρίς να γνωρίζουν τον λόγο. Μόνο αργότερα κάνουν εκλογίκευση των αποφάσεών τους.

❻ **Οι άνθρωποι σκέφτονται περισσότερο με το συναίσθημα παρά με την λογική**: Δίνοντας στους ανθρώπους το σωστό συναίσθημα, είναι ευκολότερο να πειστούν για την αγορά. Όταν οι άνθρωποι βιώνουν ένα συναίσθημα, δημιουργείται μία χημική αλλαγή στον εγκέφαλο, οι ορμόνες τον πλημμυρίζουν και αλλάζουν οι ταχύτητες με τις οποίες συνδέονται οι νευρώνες, μέσω των οποίων γίνεται η απομνημόνευση. Ο άνθρωπος δεν μπορεί να θυμηθεί τίποτα αν δεν υπάρχει κάποιο συναίσθημα που έχει συνδεθεί με αυτή την εμπειρία.

Στο τελευταίο στάδιο, ανήκουν και οι δύο τελευταίες φάσεις. «Παράδοση και Χρήση» και «Υπεράσπιση και Αφοσίωση».

### iv. Παράδοση και χρήση

Στην φάση αυτή ο πελάτης λαμβάνει την παραγγελία που έχει κάνει για το προϊόν ή την υπηρεσία, και ξεκινάει να τα χρησιμοποιεί (Hu, 2019).

**Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αγοράς δεν ολοκληρώνεται με την πράξη της αγοράς, αλλά με την αξιολόγηση μετά την αγορά.** Σε αυτό το σημείο, ο καταναλωτής αναλύει τον βαθμό στον οποίο η απόφασή του ήταν καλή ή όχι. Η απάντηση βρίσκεται στην σχέση μεταξύ των προσδοκιών που είχε ο ίδιος και της αντιληπτής απόδοσης του προϊόντος, συνεπώς είναι και η φάση στην οποία θα φανεί και το τελικό ποσοστό ικανοποίησης του καταναλωτή (Munthiu, 2013).

Σύμφωνα με τον Cina (1989), η **ικανοποίηση του καταναλωτή** προκύπτει όταν η εμπειρία του από μία παροχή υπηρεσίας ανταποκρίνεται με τις προσδοκίες του. Εμπειρίες που αποκλίνουν από τις προσδοκίες του καταναλωτή (είτε θετικά, είτε αρνητικά), είναι αυτές που παρατηρούνται και μένουν στην μνήμη του περισσότερο. Σε γενικές γραμμές, οι πελάτες εντυπωσιάζονται όταν παίρνουν περισσότερα από όσα περίμεναν, και σε περίπτωση που λάβουν περισσότερα από όσα διαπραγματεύτηκαν πολύ πιθανόν να ξαναγοράσουν από την ίδια επιχείρηση. Αντίθετα, προκαλείται αίσθημα ασυμφωνίας όταν η εμπειρία τους υπολείπεται των προσδοκιών τους.

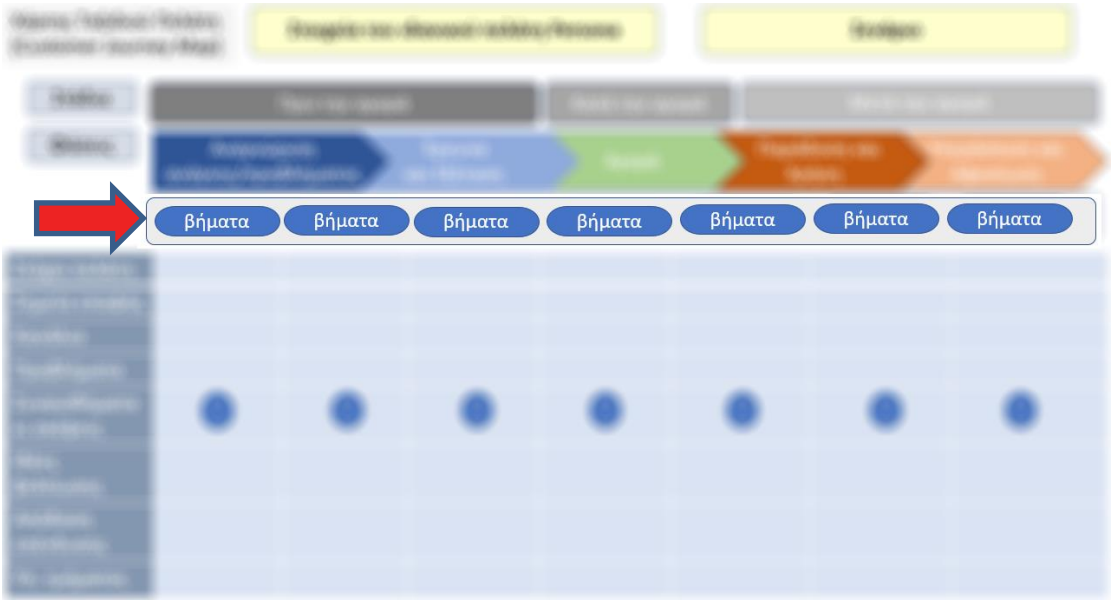
Πολλές φορές οι marketers συγχέουν τις ελάχιστες απαιτήσεις υπηρεσιών (υπηρεσίες που περιμένει ή απαιτεί ο πελάτης) με τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (συχνά άυλες υπηρεσίες πέρα από αυτό που περιμένει ή έχει συνηθίσει ο πελάτης και θεωρούνται πολύτιμες στην βασική προσφορά υπηρεσιών), μη καταλαβαίνοντας τον λόγο που οδηγεί τους καταναλωτές στην απόφαση αγοράς με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε λιγότερο αποτελεσματικές και πιθανώς εσφαλμένες πρωτοβουλίες μάρκετινγκ. Έχοντας μία βασική κατανόηση της διάκρισης μεταξύ των δύο αυτών υπηρεσιών, μία επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ικανοποίησης πελατών.

Οι Found & Harrison (2012), υποστηρίζουν ότι η συνολική ικανοποίηση των πελατών μετριέται σε πολλαπλές διαστάσεις οι οποίες συμπεριλαμβάνουν τις αντιλήψεις για την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την αξία και την σταθερή αξιοπιστία, την ευελιξία και την ευκολία πρόσβασης. Ωστόσο, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι τα μέτρα ικανοποίησης των πελατών είναι αντιληπτικά και καθορίζονται κυρίως βάσει των προσδοκιών τους. Οι Sheth και Mittal (1996) προτείνουν ότι οι επιχειρήσεις έχουν δύο πιθανούς τρόπους να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών: είτε να τις προσαρμόσουν είτε να τις τροποποιήσουν.

### *v. Υπεράσπιση και Αφοσίωση*

Στην τελευταία φάση, οι πελάτες κάνουν τακτικές αγορές από το brand, προτείνουν το προϊόν ή την υπηρεσία σε οποιονδήποτε είναι διατεθειμένος να ακούσει, και το υπερασπίζονται εάν ακούσουν κακές κριτικές. Δεν φτάνουν όλοι οι πελάτες σε αυτό το σημείο, και αυτό εξαρτάται από το εάν έχει μείνει ικανοποιημένος από το προϊόν ή την υπηρεσία (Hu, 2019). Όπως αναφέρει η Liz Lorge (2021), η βελτιστοποιημένη εμπειρία μετά την αγορά θεωρείται ανεκτίμητη, γιατί οδηγεί σε πιο ευχαριστημένους πελάτες, σε καλύτερες κριτικές, σε υψηλότερα ποσοστά διατήρησης των πελατών, και σε περισσότερη διαφήμιση του brand από στόμα σε στόμα. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσφέρουν την καλύτερη βελτιστοποιημένη εμπειρία μετά την αγορά οδηγώντας όσους περισσότερους καταναλωτές είναι δυνατό, στον «κύκλο ζωής του πελάτη».

## 2.5 **Βήματα πελάτη**




*Εικόνα 17: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Βήματα'*

Τα βήματα είναι οι πραγματικές συμπεριφορές και ενέργειες του καταναλωτή. Αυτό το στοιχείο του χάρτη ταξιδιού δεν θεωρείται μία αναλυτική καταγραφή κάθε διακριτής αλληλεπίδρασης του καταναλωτή με την επιχείρηση, αλλά **μία αφήγηση των βημάτων που κάνει η persona κατά την διάρκεια της κάθε φάσης** (Gibbons, 2018). Μόλις η επιχείρηση αντιληφθεί ποιο είναι το κρίσιμο σημείο της εμπειρίας, θα πρέπει να αναρωτηθεί τι συμβαίνει πριν και μετά από αυτό, και συνεπώς θα διευκολύνει την καταγραφή των βημάτων. Όμως, πριν ακόμη γίνει ο καθορισμός του πρώτου βήματος, θα πρέπει να διευκρινιστεί το ποσοστό της μεγέθυνσης ή σμίκρυνσης της συνολικής εμπειρίας που θα απεικονιστεί στον χάρτη του ταξιδιού.

Τις περισσότερες φορές όταν κατασκευάζεται ένας χάρτης, υπάρχει μία ανασφάλεια και αβεβαιότητα για το πώς θα πρέπει αυτός να απεικονιστεί. Για παράδειγμα πόσα βήματα θα πρέπει να περιέχει και πόσο zoom in θα πρέπει να γίνει. Το Smaply (2021), συνιστά την δημιουργία χαρτών που δεν περιέχουν πολλά βήματα γιατί αν δεν υπάρχει εμπειρία από πλευράς της επιχείρησης, μπορεί να χαθεί η αρχική εστίαση του στόχου. Για αρχή συμβουλεύει τα βήματα να μην ξεπερνάνε σε αριθμό τα είκοσι, ξεκινώντας την δημιουργία ενός υψηλού επιπέδου (high level) χάρτη ταξιδιού έτσι ώστε να υπάρχει μία σφαιρική εικόνα για ολόκληρο το ταξίδι. Σε δεύτερη φάση μπορεί να γίνει zoom in σε κάθε βήμα ή ομάδα βημάτων ξεχωριστά, που θα περισσότερες λεπτομέρειες. Το E-Commerce Managers (2022), προτείνει τέσσερα επίπεδα εστίασης:

- **Zoom Level 1:** Περιγραφή του πριν-κατά την διάρκεια-μετά σταδίου
- **Zoom Level 2:** Περιγραφή των δραστηριοτήτων στα τρία στάδια πριν-κατά την διάρκεια-μετά. Π.χ. αναζήτηση εναλλακτικών ή εγγραφή σε ένα site
- **Zoom Level 3:** Περιγραφή των βημάτων για την εγγραφή στο site. Π.χ. να γίνει σωστά το log in σε μία ιστοσελίδα σουπερμάρκετ
- **Zoom level 4:** Περιγραφή των βημάτων όταν ο πελάτης κάνει μία online παραγγελία. Π.χ. επιλογή προϊόντος, προσθήκη στο καλάθι, αφαίρεση προϊόντος, πληρωμή, κ.ά.

Κατά συνέπεια, φαίνεται ότι τα βήματα (π.χ. log in σε ένα site, παραγγελία προϊόντος) δημιουργούν φάσεις (αναγνώριση ανάγκης/προβλήματος, έρευνα και εξέταση, αγορά, παράδοση και χρήση, υπεράσπιση και αφοσίωση), και οι φάσεις δημιουργούν τα στάδια (πριν την αγορά- αγορά- μετά την αγορά) του χάρτη ταξιδιού του πελάτη.

Το άθροισμα των πέντε φάσεων μαζί με τα βήματα της κάθε φάσης, ονομάζεται **Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, γνωστό και ως CRM**. Όσο πιο γρήγορα μπορεί μία επιχείρηση να μετακινήσει τους πελάτες από τα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής του πελάτη προς την αφοσίωσή τους, τόσο το καλύτερο για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Ο απώτερος στόχος του CRM είναι να μετατρέψει τους υποψήφιους πελάτες σε μακροπρόθεσμους επαναλαμβανόμενους πελάτες, οι οποίοι όχι μόνο συνεχίζουν να αγοράζουν αλλά είναι πρόθυμοι να προτείνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε άλλα άτομα. Το κλειδί για να επιτευχθεί αυτή η αμοιβαία επωφελής σχέση, είναι να παρέχει η επιχείρηση τα σωστά μηνύματα, το σωστό περιεχόμενο και προσφορές, μέσω των κατάλληλων καναλιών την κατάλληλη στιγμή (Hu, 2019).

## 2.6 **Στόχοι πελάτη**




*Εικόνα 18: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Στόχοι Πελάτη'*

Σε κάθε βήμα που κάνει ο πελάτης θέτει διαφορετικούς στόχους. Οπότε αυτό που πρέπει να αντιληφθεί η επιχείρηση, είναι το **τι προσπαθούν να κερδίσουν οι πελάτες από την εμπειρία τους**. Γιατί εάν γίνει κατανοητό αυτό που θέλουν να καταφέρουν καθ' όλη την διάρκεια του ταξιδιού τους, θα γίνουν πιο γρήγορα και καλύτερα αντιληπτές και οι απογοητεύσεις όταν προκύψουν. Συνεπώς, ένας πετυχημένος χάρτης ταξιδιού δείχνει τι προσπαθεί να καταφέρει ο πελάτης σε κάθε φάση της διαδικασίας αλλά και τους στόχους που αλλάζουν κατά την εξέλιξη αυτής.

Σύμφωνα με την UXPressia (McCay, 2021), ο καθορισμός των στόχων των πελατών σε κάθε φάση, είναι πολύ χρήσιμος για διάφορους λόγους. Πρώτον, βοηθάει την επιχείρηση να αντιληφθεί το τρόπο με τον οποίο οι στόχοι της επιχείρησης ευθυγραμμίζονται με τους στόχους των πελατών. Δεύτερον, βοηθώντας τους πελάτες να πετύχουν τους στόχους τους σε κάθε φάση, μπορεί να καλύψει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών κερδίζοντας με αυτό τον τρόπο την αφοσίωσή τους.

## 2.7 **Σημεία επαφής**




*Εικόνα 19: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Σημεία Επαφής'*

Όπως αναφέρεται στο Signavio (2017), τα σημεία επαφής αντιπροσωπεύουν τις αλληλεπιδράσεις που πραγματοποιεί ο πελάτης για να έρθει σε επικοινωνία με το brand. Θεωρούνται σημαντικά βήματα κατά μήκος του ταξιδιού, γιατί **μέσω αυτών δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να δημιουργήσει καλή εικόνα στον πελάτη**. Οι Richardson & Li (2010) εξέτασαν την βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη μέσω της βελτίωσης των σημείων επαφής, δηλαδή των αλληλεπιδράσεων του με την επιχείρηση. Το Smaply (2021), διαχωρίζει την έννοια των βημάτων από εκείνη των σημείων επαφής, αναφέροντας ότι τα σημεία επαφής είναι στιγμές άμεσης ή έμμεσης αλληλεπίδρασης του πελάτη με την επιχείρηση τα οποία μπορεί η επιχείρηση να τα επηρεάσει ενεργά. Π.χ. το να διαβάσει ένας πελάτης την διαφήμιση της επιχείρησης, να καλέσει την εξυπηρέτηση των πελατών, ή να χρησιμοποιήσει το προϊόν. Από την άλλη πλευρά, τα βήματα περιλαμβάνουν έναν πελάτη που έχει ανάγκες, που κάνει έρευνα αγοράς, αλλά η επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει πάντα ενεργά αυτά τα βήματα. Π.χ. όταν ένας πελάτης βιώνει κάποιον χρόνο αναμονής ή φτάνει σε ένα κατάστημα με το λεωφορείο. Επομένως, κάθε σημείο επαφής μπορεί να θεωρηθεί ως ένα βήμα, όμως κάθε βήμα δεν είναι πάντα ένα σημείο επαφής.

Σύμφωνα με το Interaction Foundation Design, το βασικό σημείο εκκίνησης για να καταφέρει η επιχείρηση να βελτιώσει τις αλληλοεπιδράσεις (σημεία επαφής) με τους πελάτες της, είναι να κατανοήσει το είδος και το μέρος που αυτές πραγματοποιούνται. Χωρίς αυτή την κατανόηση θα ήταν απίθανο να μετρηθούν τυχόν βελτιώσεις ή να διαπιστωθεί όντως εάν οι αλλαγές που έγιναν είχαν θετική επίδραση. Σύμφωνα με τους De Keyser et al., (2020), ένα σημείο επαφής μπορεί να είναι ανθρώπινο (πχ. ένας υπάλληλος στην υποδοχή), ψηφιακό

(π.χ. ΑΤΜ, διαδικτυακή σελίδα), φυσικό (π.χ. περιβάλλον ενός καταστήματος), ή ο συνδυασμός τους.

Πρόσφατες μελέτες δείχνουν μία αυξανόμενη τάση στην ψηφιοποίηση των υπηρεσιών στο κατάστημα, διαχέοντας την εισαγωγή ψηφιακών σημείων επαφής ως τα πρώτα σημεία αλληλοεπίδρασης με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να τα επιλέγουν ως πρώτο σημείο επαφής έναντι των ανθρώπινων (Hagberg et al., 2016; Willems et al., 2017). Παρ΄ όλο που τα ανθρώπινα σημεία επαφής (υπάλληλοι πρώτης γραμμής) διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην αξιολόγηση των υπηρεσιών των καταναλωτών, επηρεάζοντας τόσο την αγοραστική τους εμπειρία όσο και την αγοραστική συμπεριφορά (Lim et al., 2017), πολλές επιχειρήσεις εισάγουν ψηφιακά σημεία επαφής ακόμη και έξω από τα καταστήματα με διαδραστικές βιτρίνες (Pantano, 2016). Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν ψηφιακά σημεία επαφής για να παρέχουν στους καταναλωτές πρόσβαση σε πρόσθετες πληροφορίες για τα προϊόντα/υπηρεσίες, υποστηρίζοντάς τους κατά την αναζήτηση, σύγκριση, εντοπισμό και αγορά τους, ενώ ενισχύουν τις αγοραστικές εμπειρίες με ψυχαγωγικές και χαλαρωτικές υπηρεσίες (Van Kerrebroeck et al., 2017). Η κατανόηση, η εφαρμογή και η εξισορρόπηση διαφορετικών σημείων επαφής σε κάθε στάδιο του ταξιδιού αγορών του πελάτη αναδεικνύεται ως βασική πρόκληση για τις επιχειρήσεις, οι οποίες πρέπει να μεγιστοποιήσουν την ικανοποίηση και την πίστη των πελατών κατά την διάρκεια του ταξιδιού των αγορών (Baxendale et al., 2015; Straker et al., 2015)

Σύμφωνα με τους N. Lemon & C. Verhoef (2016), στο πλαίσιο του ταξιδιού του πελάτη, υπάρχουσες μελέτες υποστηρίζουν την ύπαρξη τεσσάρων κατηγοριών σημείων επαφής της εμπειρίας του πελάτη κάθε ένα με τα οποία ο ίδιος μπορεί να έρθει σε επαφή:

**1) Σημεία επαφής που ανήκουν στο brand:** είναι σημεία επαφής που σχεδιάζονται και διαχειρίζονται από την επιχείρηση και είναι υπό τον έλεγχό της. Περιλαμβάνουν όλα τα μέσα που ανήκουν στο brand, όπως διαφήμιση και website, και τυχόν στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ που ελέγχονται από την επωνυμία, όπως χαρακτηριστικά προϊόντος, υπηρεσία, τιμή κ.ά.

**2) Σημεία επαφής που ανήκουν σε συνεργάτες:** είναι σημεία επαφής που σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και ελέγχονται από την επιχείρηση και από τους συνεργάτες. Συνεργάτες μπορεί να είναι εταιρείες μάρκετινγκ, συνεργάτες διανομής πολλαπλών καναλιών, συνεργάτες προγραμμάτων αφοσίωσης, κ.ά.

**3) Σημεία επαφής που ανήκουν στον πελάτη:** είναι σημεία επαφής είναι ενέργειες των πελατών που αποτελούν μέρος της συνολικής εμπειρίας του πελάτη, αλλά που η επιχείρηση ή συνεργάτες της δεν μπορούν να τα επηρεάσουν και δεν έχουν κανέναν έλεγχο πάνω τους.

**4) Κοινωνικά/Εξωτερικά σημεία επαφής:** είναι σημεία επαφής που αναγνωρίζουν την σημαντικότητα του ρόλου των άλλων στην εμπειρία του πελάτη. Καθ' όλη την διάρκεια της εμπειρίας, οι πελάτες περιβάλλονται από εξωτερικά σημεία επαφής (π.χ. άλλοι πελάτες, επιρροές από ομότιμους, ανεξάρτητες πηγές πληροφοριών, περιβάλλοντα) τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την διαδικασία. Οι ομότιμοι (peers), μπορούν να ασκήσουν επιρροή, ζητούμενη ή μη, και στα τρία στάδια της εμπειρίας.

Σε έρευνα που διεξήγαγαν οι Stein & Ramaseshan (2016) για τον εντοπισμό διαφόρων στοιχείων στα σημεία επαφής της εμπειρίας του πελάτη, κατέληξαν σε επτά διακριτά θέματα (themes) που σχετίζονται με τα σημεία επαφής.

- **Ατμοσφαιρικά στοιχεία**: περιλαμβάνουν το φυσικό περιβάλλον που παρατηρεί ο πελάτης ενώ αλληλοεπιδρά με το brand
- **Τεχνολογικά στοιχεία**: αποκαλύπτουν οποιαδήποτε αλληλεπίδραση του πελάτη με τον πωλητή λιανικής η οποία περιλαμβάνει οποιαδήποτε μορφή τεχνολογίας
- **Επικοινωνιακά στοιχεία**: καλύπτουν την μονόδρομη επικοινωνία από τον πωλητή στον πελάτη, είτε είναι διαφημιστική είτε είναι ενημερωτική
- **Διαδικαστικά στοιχεία**: περιγράφουν τα βήματα ή τις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο πελάτης για να πετύχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα με το brand
- **Αλληλεπιδραστικά στοιχεία μεταξύ υπαλλήλου-πελάτη**: περιλαμβάνουν τόσο άμεσες όσο και έμμεσες αλληλεπιδράσεις που έχει ο πελάτης με τους υπαλλήλους της επιχείρησης
- **Αλληλεπιδραστικά στοιχεία πελάτη-πελάτη**: επικεντρώνονται σε άμεσες ή έμμεσες αλληλεπιδράσεις που σχετίζονται με το brand και τις οποίες έχουν οι πελάτες της επιχείρησης μεταξύ τους
- **Αλληλεπιδραστικά στοιχεία προϊόντων**: επικεντρώνονται στο πραγματικό προϊόν ή υπηρεσία που αγοράζεται και στις αλληλεπιδράσεις που έχει ο πελάτης με αυτό.

Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα της χαρτογράφησης του ταξιδιού του πελάτη είναι η βελτιστοποίηση των σημείων επαφής. Μόλις προσδιοριστούν οι αλληλεπιδράσεις, μπορούν και να προσδιοριστούν τα πιο κρίσιμα και κορυφαίας προτεραιότητας σημεία επαφής, που

ονομάζονται Στιγμές Αλήθειας (Qualaroo, 2022). Οι **Στιγμές της Αλήθειας** είναι σημεία κατά τα οποία ο πελάτης σχηματίζει μία άποψη βασισμένη στην εμπειρία και την αλληλεπίδραση που είχε με το brand. Θεωρούνται ιδιαίτερο είδος σημείων επαφής, γιατί αφορούν τις στιγμές που μπορεί να δημιουργήσουν ή να καταστρέψουν την ευκαιρία της επιχείρησης για επιτυχία. Μία κακή απόδοση κατά την διάρκεια μιας Στιγμής της Αλήθειας, θα μπορούσε να καταστρέψει ένα, κατά τα άλλα, θετικό ταξίδι. Κάθε ένα από αυτά τα σημεία προσθέτει ένα κομμάτι στην συνολική πληρότητα του χάρτη, και σε συνδυασμό μπορούν να δώσουν μία πληρέστερη κατανόηση του τι περνάει ο πελάτης κάθε φορά που αλληλοεπιδρά με την επιχείρηση. Εάν κατανεμηθούν, μπορούν να παρέχουν έναν περισσότερο εστιασμένο τρόπο ανάλυσης ορισμένων στάσεων κατά την διάρκεια του ταξιδιού (Signavio, 2017).

Η χαρτογράφηση του ταξιδιού του πελάτη αναγκάζει την επιχείρηση να τμηματοποιήσει την εμπειρία του χρήστη, παρέχοντας ένα πλαίσιο για τον εντοπισμό των κρίσιμων στιγμών αλήθειας, οι οποίες βοηθούν τους πελάτες να σχηματίσουν μία άποψη για το brand. Εάν βιώσουν θετικές στιγμές αλήθειας θα συνεχίσουν το ταξίδι τους, ενώ εάν βιώσουν αρνητικές στιγμές αλήθειας, θα αποχωρήσουν. Για παράδειγμα, η προσφορά ενός αυτόματου εκπτωτικού κουπονιού στους αγοραστές κατά την πρώτη τους αγορά από ένα online κατάστημα, όχι μόνο θα τους ενθαρρύνει να ολοκληρώσουν την αγορά τους αλλά δημιουργήσει και μία θετική εικόνα για το brand. Αντίθετα, εάν ο χρήστης συναντήσει οποιοδήποτε πρόβλημα κατά το στάδιο της αγοράς στο σημείο της online πληρωμής, μπορεί να τον οδηγήσει σε εγκατάλειψη του «καλαθιού» (Qualaroo, 2022). Συνεπώς, η χαρτογράφηση του ταξιδιού του πελάτη βοηθάει την επιχείρηση να καταλάβει σε ποια σημεία πρέπει να αφιερώσει χρόνο και προσοχή.

Σύμφωνα με τον Yuri Vedenin (2018), ιδρυτή και προϊσταμένου της UXpressia, μία περισσότερο λεπτομερής ταξινόμηση των Στιγμών της Αλήθειας, βασίζεται στην χρονολογική σειρά με την οποία υπάρχουν στο ταξίδι του πελάτη.

*Πίνακας 2: Στιγμές Αλήθειας*

| **ΣΤΙΓΜΕΣ ΑΛΗΘΕΙΑΣ** | |
|---|---|
| Μηδενική στιγμή της αλήθειας | Όταν οι άνθρωποι αναζητούν στο διαδίκτυο πληροφορίες για το brand πριν την αγορά |
| Πραγματική στιγμή της αλήθειας | Περιγράφει το νέο εμπειρικό κενό που δημιουργήθηκε μετά την αγορά (post |

| | |
|---|---|
| | purchase) που πραγματοποίησε, αλλά πριν λάβει το προϊόν |
| Πρώτη στιγμή της αλήθειας | Όταν ο καταναλωτής βλέπει για πρώτη φορά ένα προϊόν/υπηρεσία και διατυπώνει γνώμη για αυτό |
| Δεύτερη στιγμή της αλήθειας | Όταν ο καταναλωτής αρχίζει να χρησιμοποιεί ένα προϊόν/υπηρεσία μετά την αγορά, και καθορίζει την άποψή του για το brand αλλά και τις επόμενες αγοραστικές του αποφάσεις |
| Απόλυτη στιγμή της αλήθειας | Όταν η εμπειρία που έχει ο καταναλωτής με το brand οδηγεί τους πελάτες να δημοσιεύσουν οποιαδήποτε μορφή περιεχομένου μέσω του οποίου εκφράζουν την χρήση και τον βαθμό απόλαυσης του προϊόντος/υπηρεσίας, το οποίο μετατρέπεται σε κάποιο είδος υπεράσπισης του brand προς τους υπόλοιπους καταναλωτές |

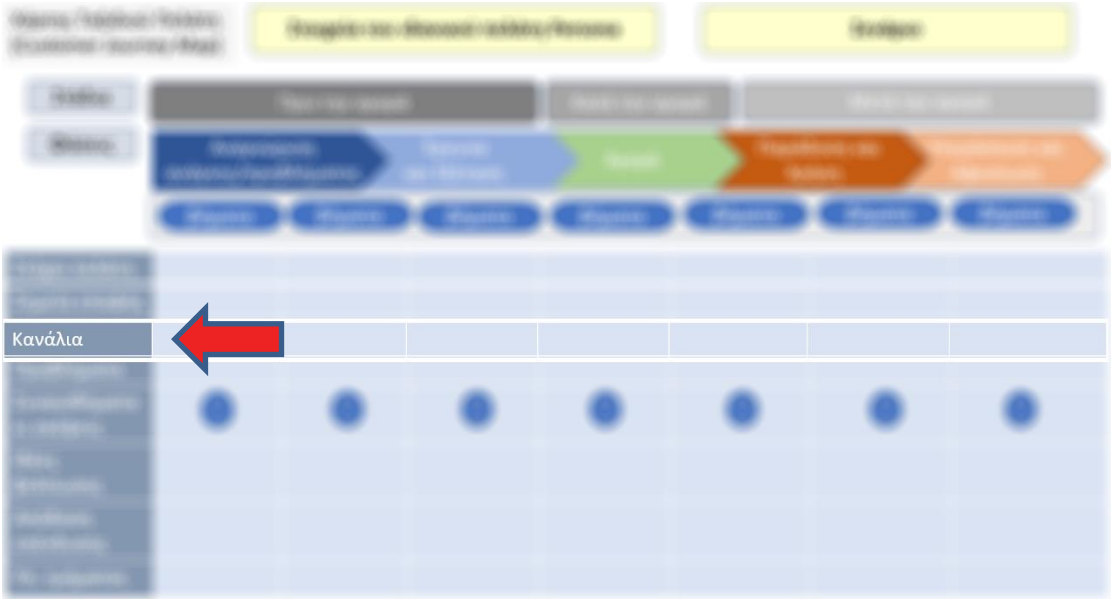
Όλες οι στιγμές αλήθειας, **χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες**:

*Πίνακας 3: Οι δύο κατηγορίες των Στιγμών της Αλήθειας*

| **Θετικές Στιγμές** | **Αρνητικές Στιγμές** |
|---|---|
| Συμβαίνουν σε οποιοδήποτε στάδιο του ταξιδιού και με ένταση που ποικίλει, όταν η επιχείρηση ξεπερνάει τις απαιτήσεις των καταναλωτών στην διάρκεια μίας συγκεκριμένης αλληλεπίδρασης κατά την οποία μπορεί να χρειαστούν βοήθεια. | Όταν η εμπειρία του καταναλωτή είναι τόσο άσχημη που θα το επικοινωνήσει με όλο τον κόσμο. Το θετικό είναι ότι η επιχείρηση μπορεί να μετατρέψει αυτές τις αρνητικές στιγμές σε μία συνολική θετική εμπειρία. |

Αυτές οι θετικές ή αρνητικές στιγμές, θεωρούνται ως ικανοποιητικά ή μη ικανοποιητικά (ή ουδέτερα) σημεία επαφής. Σε γενικές γραμμές, η απλή σύσταση προς τις εταιρείες είναι να αποφεύγουν ή να βελτιώνουν τα μη ικανοποιητικά σημεία επαφής. Για παράδειγμα, οι καταναλωτές θεωρούν ότι όπως και να έχει, η εγκατάσταση ενός θερμοστάτη θα είναι επιτυχής. Με αποτέλεσμα όταν η εγκατάσταση όντως γίνει επιτυχώς, να μην νιώθουν κάποια χαρά ή ικανοποίηση. Από την άλλη πλευρά, οι καταναλωτές δεν θεωρούν ότι ένας τεχνικός πρέπει να τους καλεί για να ελέγξει εάν όλα λειτουργούν καλά μετά από μία εγκατάσταση, αλλά εάν λάβουν μία τέτοια κλήση θα νιώσουν χαρά και ικανοποίηση (Kranzbühler et.al., 2018).

## 2.8 **Κανάλια**




*Εικόνα 20: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Κανάλια'*

Τα κανάλια είναι οι δίαυλοι μέσω των οποίων ο καταναλωτής αλληλοεπιδράει με τα σημεία επαφής. Σύμφωνα με την Friis Dam (2020), συνιδρύτρια του Interaction Design Foundation, πολλές φορές υπάρχει μία σύγχυση μεταξύ του όρου 'σημείο επαφής' και 'κανάλι'. Η ίδια επισημαίνει ότι ένα σημείο επαφής είναι οποιαδήποτε αλληλεπίδραση μπορεί να αλλάξει τον τρόπο που νιώθει ο πελάτης για το προϊόν/υπηρεσία και το brand, ενώ ένα κανάλι είναι το μέρος στο οποίο συμβαίνει μία αλληλεπίδραση. Για παράδειγμα, ένας καταναλωτής βλέπει μία διαφήμιση στο Facebook για ένα νέο βιβλίο που κυκλοφόρησε από ένα γνωστό εκδοτικό οίκο και πατάει το κουμπί για να δει τις λεπτομέρειες για την υπόθεση του βιβλίου και εφόσον του αρέσει πραγματοποιεί την παραγγελία. Στο παράδειγμα αυτό, το Facebook είναι το κανάλι και η παραγγελία που κάνει είναι το σημείο επαφής. Το ίδιο σημείο επαφής (μία παραγγελία για ένα προϊόν) μπορεί να πραγματοποιηθεί σε πολλά κανάλια (δια ζώσης σε ένα κατάστημα, online, τηλεφωνικώς).

Υπάρχουν **τριών ειδών κανάλια**. Αυτά στα οποία υπάρχει φυσική επαφή, τα κανάλια που είναι μόνο ψηφιακά, και τα κανάλια που είναι ο συνδυασμός των δύο και ονομάζονται phygital. Φυσικά κανάλια είναι αυτά μέσω των οποίων οι πελάτες μπορούν να συμμετέχουν σε προσωπικές, εκτός σύνδεσης, και πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις με ένα brand, με προϊόντα και με όσους εμπλέκονται στο «ταξίδι» τους. Μερικά τέτοια παραδείγματα φυσικών καναλιών είναι τα καταστήματα λιανικής και τα γκισέ εξυπηρέτησης πελατών (Sousa et al., 2016). Η εξέλιξη του ίντερνετ και των τεχνολογιών πυροδότησε την υιοθέτηση νέων καναλιών επικοινωνίας, που κατηγοριοποιήθηκαν ως ψηφιακά κανάλια (Straker, Wrigley, & Rosemann, 2015). Αυτά, όπως είναι το κινητό τηλέφωνο, ο ιστός, τα social media, επιτρέπουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ πελατών και παροχών υπηρεσιών χωρίς την υποχρεωτική προϋπόθεση να βρίσκονται και οι δύο στην ίδια τοποθεσία την ίδια στιγμή (Sands et al., 2016; Sousa et al., 2016).

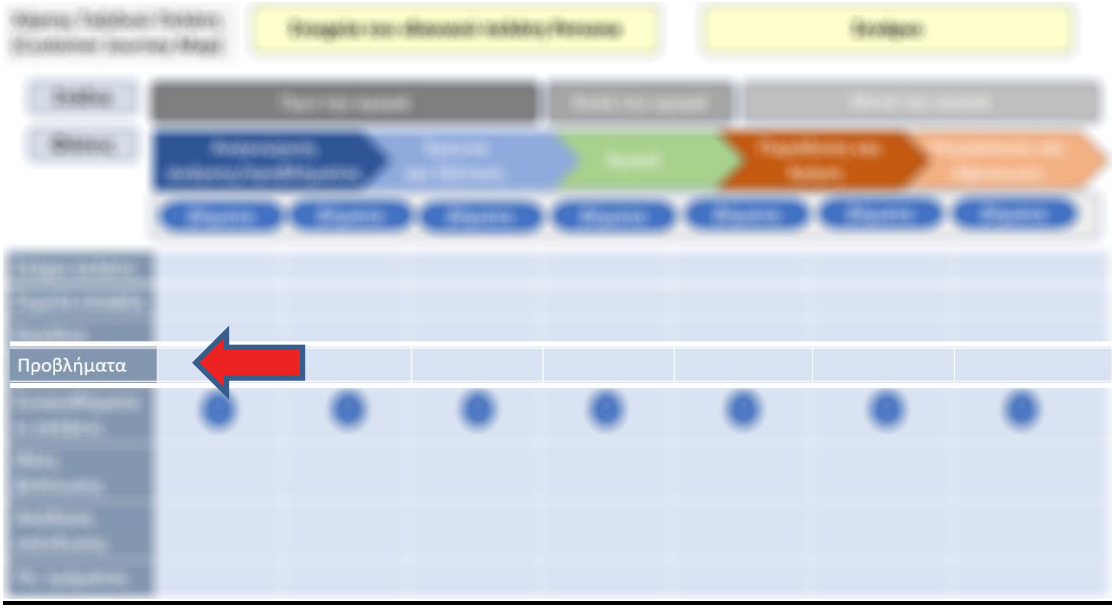
Το 2013, η βραβευμένη Αυστραλιανή διαφημιστική εταιρεία Momentum Worldwide Australia (Awabot, 2018) επινόησε και διεκδίκησε πνευματικά δικαιώματα για τον όρο «Phygital», χρησιμοποιώντας την λέξη στο μότο του: ‘Ένα πρακτορείο για τον Phygital κόσμο’. Ο όρος Phygital (physical και digital), σημαίνει την χρήση της τεχνολογίας με σκοπό να γεφυρωθεί ο ψηφιακός με τον φυσικό κόσμο ώστε να υπάρχει παροχή μοναδικών διαδραστικών εμπειριών για τον χρήστη. Η Phygital omnichannel εμπειρία, είναι μία ομοιόμορφη και συνεπής εμπειρία που έχει ένας καταναλωτής με το brand τόσο ψηφιακά όσο και φυσικά σε όλα τα κανάλια αλληλεπίδρασης. Ορισμένες επιχειρήσεις επικεντρώνουν την εμπειρία των πελατών τους στις αλληλεπιδράσεις του μέσω του διαδικτύου και των social media, ενώ άλλες την ορίζουν ως την ανθρώπινη αλληλεπίδραση, για παράδειγμα μέσω τηλεφωνικής εξυπηρέτησης ή πρόσωπο με πρόσωπο. Πλέον, η μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις θα είναι η βελτιστοποίηση της Phygital εμπειρίας.

Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση φαίνεται και η σημαντικότητα της ενοποίησης όλων των καναλιών, δημιουργώντας μία πολυκαναλική εμπειρία για τον πελάτη. Λόγω της ψηφιακής ανάπτυξης, το ταξίδι των πελατών γίνεται ολοένα και περισσότερο ένας συνδυασμός συναντήσεων που συμβαίνουν μέσω πολλών καναλιών (Barwitz & Maas, 2018). Αυτό το πολυκαναλικό περιβάλλον έδωσε στους πελάτες την δυνατότητα να πραγματοποιούν το ταξίδι τους οποιαδήποτε στιγμή, σε οποιοδήποτε σημείο και μέσω οποιαδήποτε συσκευής (Bilgihan et al., 2016; Melero et al., 2016). Επιπλέον, οι πελάτες έχουν την δυνατότητα να διακόψουν το «ταξίδι» τους οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμούν αλλά λόγω της ενσωμάτωσης των καναλιών, όταν επιστρέψουν σε αυτό αναμένουν να βρεθούν στο ίδιο ακριβώς στάδιο από όπου σταμάτησαν (Melero et al., 2016). Έτσι, ανεξάρτητα από τον συνδυασμό των καναλιών που χρησιμοποιούνται, οι πελάτες απαιτούν η εμπειρία τους να είναι συνεπής και απρόσκοπτη σε κάθε σημείο επαφής, κανάλι και στάδιο της διαδικασίας αγοράς (Peltola et al., 2015; Vakulenko et al., 2019).

Παρ' όλο που η ενσωμάτωση των ψηφιακών και φυσικών καναλιών είναι απαραίτητη, δεν είναι αρκετή για την δημιουργία μίας ανώτερης εμπειρίας των πελατών. Οι πάροχοι των υπηρεσιών θα πρέπει επίσης να στοχεύουν στην κατανόηση των καναλιών που χρησιμοποιούν οι καταναλωτές, αλλά και στις αλληλεπιδράσεις τους καθ' όλη την διάρκεια του «ταξιδιού» (Barwitz & Maas, 2018). Εάν οι επιχειρήσεις κατανοήσουν την πολυκαναλική συμπεριφορά των καταναλωτών, θα έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για να αναπτύξουν μία συνεχή και απρόσκοπτη εμπειρία σε όλα τα κανάλια που χρησιμοποιούνται από τους καταναλωτές, καθ' όλη την διάρκεια του «ταξιδιού» (Melero et al., 2016; Van der Veen & Van Ossenbruggen, 2015).

Έρευνα του Harvard, δείχνει ότι οι πολυκαναλικοί πελάτες λιανικής αποδίδουν περισσότερη αξία στην επιχείρηση όταν έρχονται σε επαφή με περισσότερα κανάλια του ενός. Για παράδειγμα, πελάτες που χρησιμοποίησαν πάνω από τέσσερα κανάλια, ξοδεύουν 9% περισσότερο σε αγορές εντός καταστήματος, σε σύγκριση με εκείνους που χρησιμοποιούν μόνο ένα κανάλι. Επιπλέον, εκτός του ότι αγοράζουν περισσότερο, είναι και περισσότερο αφοσιωμένοι στο brand. Σε διάστημα έξι μηνών μετά από μία πολυκαναλική εμπειρία αγοράς, οι πελάτες κατέγραψαν 23% περισσότερα «ταξίδια» στα συγκεκριμένα καταστήματα και ήταν περισσότερο πιθανό να προτείνουν το brand σε οικογένεια και φίλους, σε σχέση με εκείνους που χρησιμοποίησαν μόνο ένα κανάλι (Sopadjieva, M. Dholakia, Benjamin, 2017).

## 2.9 **Προβλήματα**




*Εικόνα 21: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Προβλήματα'*

Τα προβληματικά σημεία ή αλλιώς τα pain points που αντιμετωπίζει ο καταναλωτής κατά την διάρκεια του «ταξιδιού» του, μπορεί να προέρχονται και να οφείλονται σε διάφορους λόγους. Σύμφωνα με την Aponte (2020), τα σημεία πόνου αφορούν τις ανάγκες, τα προβλήματα ή τα εμπόδια με τα οποία έρχεται αντιμέτωπος ο καταναλωτής και τα οποία θα επηρεάσουν την συμπεριφορά του. Οι καταναλωτές επιθυμούν την αποκατάσταση αυτών των προβλημάτων μέσω των προϊόντων ή υπηρεσιών που αγοράζουν. Ως εκ τούτου, τα σημεία πόνου διαφοροποιούνται ανάλογα με το στοχευμένο κοινό, γι' αυτό και η επιχειρηματική επιτυχία εξαρτάται από την δυνατότητα μίας επιχείρησης να ανταποκριθεί σε αυτές τους τις ανάγκες, παρέχοντας το σωστό προϊόν/υπηρεσία, στην σωστή τιμή, στο σωστό χώρο, και στη σωστή στιγμή για τον καταναλωτή ώστε να αποκατασταθεί το «πρόβλημά» του. Όμως, ο εντοπισμός και η αποκατάσταση των σημείων πόνου των πελατών δεν βασίζεται αποκλειστικά στην γνώση των αναγκών και των προβλημάτων του, αλλά και το μέσο μέσω του οποίου η επιχείρηση θα προσπαθήσει να το αποκαταστήσει. Υπάρχουν αγορές που γίνονται μέσω φυσικών καταστημάτων αλλά και μέσω ηλεκτρονικών καταστημάτων, και το κάθε μέσο έχει τα δικά του σημεία πόνου.

Για παράδειγμα, τα σημεία πόνου των φυσικών καταστημάτων μπορεί να είναι: μεγάλη αναμονή στην ουρά, χαμηλής ποιότητας εξυπηρέτηση, κακός σχεδιασμός των δοκιμαστηρίων ρούχων, έλλειψη στο απόθεμα, μικρή γκάμα προϊόντων, πρόβλημα στην πληρωμή μέσω κάρτας, μη ύπαρξη Wi-Fi internet μέσα στο κατάστημα, κ.ά. Τα σημεία πόνου των ηλεκτρονικών καταστημάτων μπορεί να είναι: μη ελκυστική ιστοσελίδα, ανεπαρκής πληροφορίες για τα προϊόντα/υπηρεσίες, μεγάλοι χρόνοι «φόρτωσης» της σελίδας, πολύπλοκο interface, απαίτηση εγγραφής για αγορά, περιορισμένες επιλογές, ζητήματα προσωπικών δεδομένων, κ.ά.

Η εταιρεία Convergys (2021), αναφέρει πως υπάρχουν **δεκατρία πολύ κοινά σημεία πόνου τα οποία επηρεάζουν την εμπειρία του πελάτη** κατά την διάρκεια του ταξιδιού του και τα οποία θα πρέπει οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη:

1) Όταν δεν μπορούν να βρούνε μόνοι τους απαντήσεις στο πρόβλημά τους

2) Όταν υπάρχουν μπερδεμένες οδηγίες αυτοεξυπηρέτησης/self service

3) Όταν αντιμετωπίζει δυσκολία στην εύρεση πληροφοριών για το brand που αναζητά, π.χ. το νούμερο του τηλεφώνου

4) Όταν χρειάζεται να έρθει σε επικοινωνία με πολλά άτομα μέσα στην επιχείρηση, χωρίς όμως να μεταφέρεται αυτόματα το πρόβλημά του από τον έναν στον άλλον, και αναγκάζεται να το επαναλάβει ο ίδιος

5) Όταν τα μηνύματα που δέχεται (email, sms) δεν είναι στοχευμένα και διευκρινιστικά

6) Όταν δεν υπάρχει συνεπής εμπειρία σε όλα τα κανάλια

7) Όταν το πεδίο με τις Ερωτήσεις-Απαντήσεις (Q&A) δεν λύνει τα προβλήματά του

8) Όταν οι προσπάθειες εξατομικευμένων προτάσεων από πλευράς επιχείρησης είναι αποτυχημένες

9) Όταν το προσωπικό δεν έχει αρκετή γνώση και εμπειρία για να εξυπηρετήσει τον καταναλωτή

10) Όταν οι καταναλωτές νιώθουν ότι η επιχείρηση δεν παίρνει σοβαρά τις απαιτήσεις τους και δεν κάνει καμία προσπάθεια να τους κρατήσει ως πελάτες

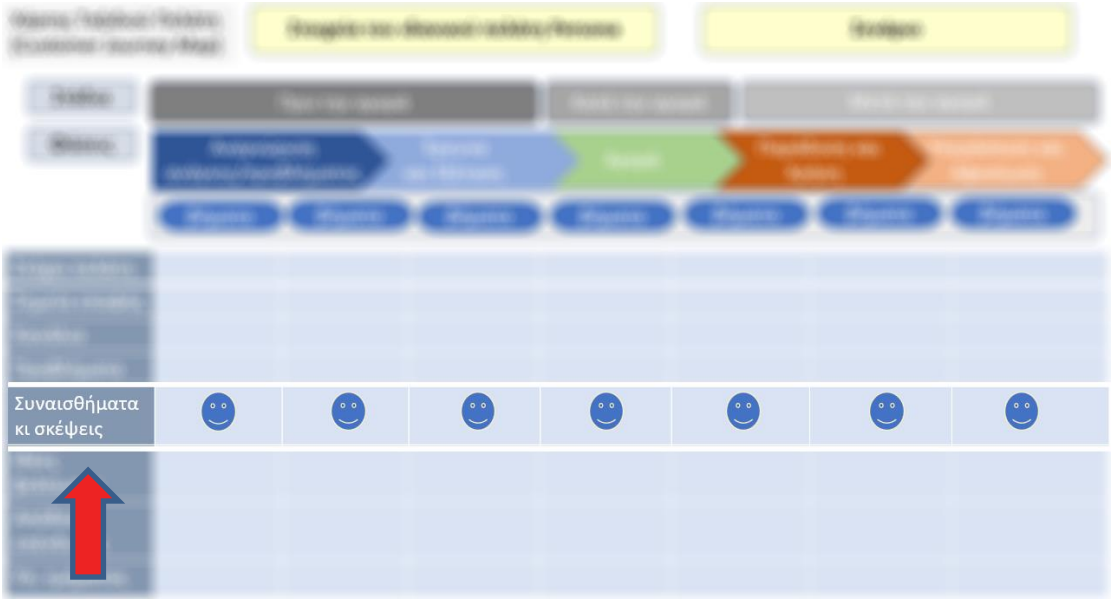
11) Όταν η επιχείρηση δεν είναι συνεπής στις υποχρεώσεις της και σε αυτά που έχουν προσυμφωνηθεί

12) Όταν υπάρχουν ημιτελείς εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν

13) Όταν οι πελάτες νιώθουν αβεβαιότητα για τα επόμενα βήματά τους και τις μελλοντικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν είτε από πλευράς τους είτε από πλευράς επιχείρησης

Βάσει του Smaply (2021), μόλις έχουν εντοπιστεί τα σημεία πόνου, η επιχείρηση μπορεί να κάνει μία εκτενέστερη ανάλυση των αιτιών των άσχημων εμπειριών. Για να γίνει αυτό, η ανάλυση του χάρτη θα πρέπει να γίνει έχοντας ως βάση την Persona που διανύει το «ταξίδι», γιατί ο κάθε ιδανικός πελάτης έχει διαφορετικές ανάγκες και επομένως μπορεί να έχει διαφορετική αντίληψη για ορισμένες καταστάσεις. Το Smaply, προτείνει την σύγκριση διαφορετικών personas έτσι ώστε να γίνει κατανοητός ο λόγος που διαφέρουν οι εμπειρίες τους, και συμβουλεύει την ανάλυση των παρασκηνιακών ενεργειών εξετάζοντας όλους τους εμπλεκόμενους φορείς που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εμπειρία. Καθώς επίσης, προτρέπει και στην ανάλυση των καναλιών, εξετάζοντας τον αριθμό τους και εάν συντελούν στην εκπλήρωση των αναγκών και των απαιτήσεων των persona. Συνεπώς, μόνο εάν διορθωθούν ή εξαλειφθούν τελείως αυτά τα προβληματικά σημεία, μπορεί η επιχείρηση να πετύχει την βελτιστοποίηση της εμπειρίας του πελάτη.

## 2.10 **Συναισθήματα και σκέψεις**




*Εικόνα 22: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Συναισθήματα και Σκέψεις'*

Απαραίτητο κομμάτι της αφήγησης ενός Χάρτη Ταξιδιού είναι η **καταγραφή της νοοτροπίας και των συναισθημάτων του καταναλωτή**. Η νοοτροπία αντιστοιχεί στις σκέψεις, τις ερωτήσεις, τα κίνητρα, τις προσδοκίες, και την ανάγκη που έχει ο καταναλωτής για πληροφορίες, και τα οποία καταγράφονται στα διαφορετικά στάδια του ταξιδιού του καταναλωτή. Τα συναισθήματα (θυμός, χαρά, ικανοποίηση, νοσταλγία, θαυμασμός, άγχος, κ.ά.) σχεδιάζονται ως μία ενιαία γραμμή που διασχίζει τις φάσεις ταξιδιού και τα οποία καταγράφουν τις αλλαγές στην διάθεση του (Gibbons, 2018). Μελέτες αποκαλύπτουν, ότι τα θετικά συναισθήματα έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην αφοσίωση των πελατών από άλλες μετρήσεις ικανοποίησης. Ακόμη και οι σαρώσεις εγκεφάλων fMRI δείχνουν ότι αξιολογούμε τα brands με βάσει το συναίσθημα (Perzynska, 2021).

Η καταγραφή των συναισθημάτων του πελάτη όταν αλληλοεπιδρά με το προϊόν είναι πολύ σημαντική, γιατί όταν λαμβάνεται υπ' όψη η συναισθηματική κατάσταση, η επιχείρηση με βάσει αυτή την γνώση μπορεί να συνδεθεί μαζί του σε ανθρώπινο επίπεδο και έτσι να σχεδιαστούν περισσότερο εστιασμένα προς την χρήστη προϊόντα (Babich, 2021). Όταν οι Trischler και Zehrer (2012) παρουσίασαν τον χάρτη ταξιδιού του πελάτη ενός θεματικού πάρκου, δεν περιέγραψαν το ταξίδι μόνο ως προς τα βήματα ή τα σημεία επαφής αλλά ταυτόχρονα περιέγραψαν τις σκέψεις και τα συναισθήματα των πελατών κατά την διάρκεια επίσκεψης τους στο πάρκο. Επίσης, όταν οι Crosier και Handford (2012) σχεδίασαν το ταξίδι των πελατών των αγοραστών με προβλήματα όρασης, τόνισα τις σκέψεις και τα συναισθήματα τους εκτός από την παρατηρήσιμη συμπεριφορά τους.

Η καταγραφή των συναισθημάτων είναι κρίσιμη τόσο για B2B (business to business) όσο και για B2C (business to customer) εμπειρίες. Επομένως, οι χάρτες ταξιδιού που μεταδίδουν ξεκάθαρα τα συναισθήματα των καταναλωτών και την εξέλιξη της εμπειρίας τους, θεωρούνται οι καλύτεροι. Κάποιοι χάρτες χρησιμοποιούν emoticons χαμογελαστά, απογοητευμένα ή συνοφρυωμένα, για να επικοινωνήσουν την συναισθηματική κατάσταση του χρήστη, ενώ κάποιοι άλλοι χρησιμοποιούν βαθμολογίες και χρώματα (Tincher, 2021).

## 2.11 **Ιδέες βελτίωσης**

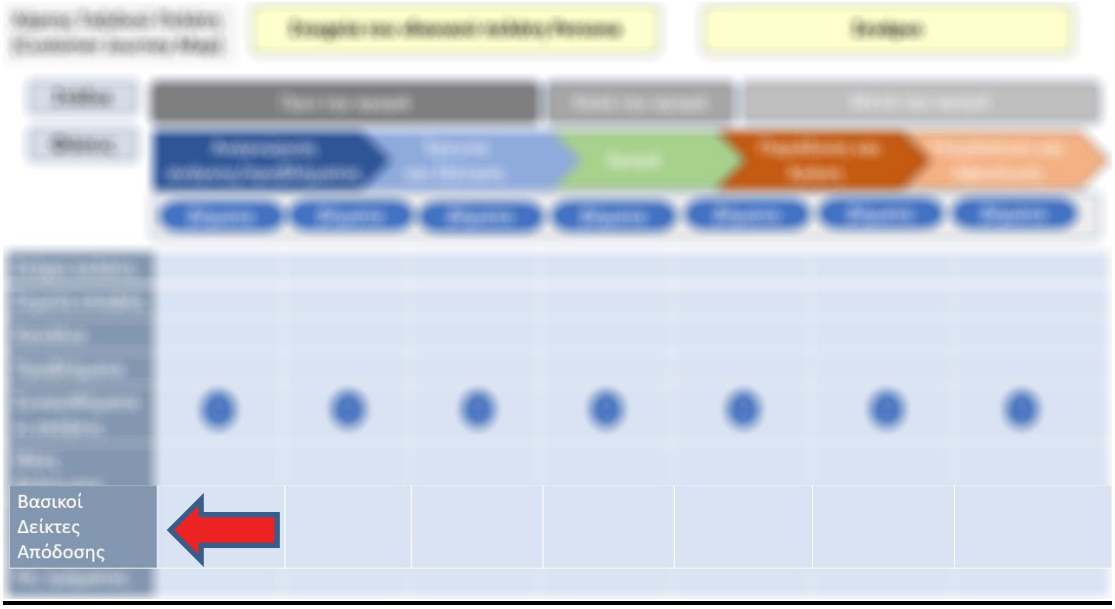



*Εικόνα 23: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Ιδέες Βελτίωσης'*

Το κομμάτι των ευκαιριών και των πληροφοριών γενικότερα, θεωρείται από τα πιο δημιουργικά μέρη κατά την χαρτογράφηση του ταξιδιού του πελάτη. Σε αυτό το σημείο, γίνεται ένας καταιγισμός ιδεών από το υπεύθυνο τμήμα της επιχείρησης, τα άτομα του οποίου σκέφτονται καινοτόμα, παραγωγικά και ευρηματικά ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις πιθανών βελτιώσεων των προβληματικών σημείων που προκύπτουν σε κάθε βήμα του πελάτη. Η υπεύθυνη ομάδα καταγράφει τα σημεία επαφής με τα οποία αλληλοεπιδρούν οι καταναλωτές με την επιχείρηση, βελτιώνει τα υπάρχοντα, δημιουργεί νέα και απορρίπτει όσα δεν ωφελούν.

Σύμφωνα με το Qualaroo (2022), η ενότητα των Ευκαιριών, περιγράφει αναλυτικά τις πληροφορίες πελατών που αποκτήθηκαν μέσω διαφόρων σημείων δεδομένων, όπως σχόλια πελατών, έρευνες, συνεντεύξεις, κ.ά, και καταγράφει τα προβλήματα, τα κίνητρα, τα σημεία πόνου και τα παράπονα των πελατών, τα οποία θα βοηθήσουν τόσο στην κατανόηση των ανησυχιών τους αλλά και στην εύρεση των τρόπων αντιμετώπισης, δημιουργώντας ευκαιρίες βελτίωσης.

## 2.12 **Βασικοί Δείκτες Απόδοσης**




*Εικόνα 24: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Βασικοί Δείκτες Απόδοσης'*

Οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης αποτελούν ουσιαστικό στοιχείο για τη μέτρηση της απόδοσης, έχοντας ως σκοπό να βοηθήσουν τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους. Είναι μετρήσεις που σχετίζονται με τις διαδικασίες, τις υπηρεσίες και γενικότερα με ολόκληρο τον οργανισμό, και αντικατοπτρίζουν την επιθυμητή απόδοση. Μετρούν την πρόοδο προς τους στόχους, είτε άμεσα είτε έμμεσα (Farris et al., 2006).

Σύμφωνα με τον Bernard Marr (2015), οι πιο συνηθισμένοι ή οικείοι τύποι δεικτών, είναι οι οικονομικοί. Από την φύση τους είναι ποσοτικοί και συνήθως εκφράζονται ως αριθμός, αναλογία ή ποσοστό. Η ποσοτική τους φύση είναι που τους καθιστά και ευκολότερους από τους ποιοτικούς δείκτες. Στην καρδιά των βασικών δεικτών απόδοσης βρίσκονται οι χρηματοοικονομικοί δείκτες οι οποίοι ενημερώνουν τις επιχειρήσεις εάν είναι κερδοφόρες. Σύμφωνα με μία παγκόσμια ερευνητική μελέτη που διεξήχθη από το Advanced Performance Institute, η δημοφιλέστερη μορφή για την επικοινωνία των πληροφοριών απόδοσης είναι με πίνακες και υπολογιστικά φύλλα που συμπληρώνονται με γραφήματα κα διαγράμματα. Ο λιγότερο δημοφιλής τρόπος επικοινωνίας των δεικτών γίνεται μέσω αφηγηματικού σχολιασμού με υποστηρικτικά αριθμητικά δεδομένα και λεκτική επικοινωνία των πληροφοριών της απόδοσης. Για να παρθούν οι σωστές αποφάσεις σχετικά με τους βασικούς δείκτες απόδοσης, οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να μπορούν να απαντήσουν στις παρακάτω ερωτήσεις: 'Πως επηρεάζει αυτό την επιχείρηση;', 'Ποια αναπάντητη ερώτηση βοηθάει να απαντηθεί;', 'Τι χρειάζεται να γίνει διαφορετικά στο μέλλον ως αποτέλεσμα αυτών των πληροφοριών;'.

Οι δείκτες προέρχονται από τους στόχους της επιχείρησης και μετρούν την κατάσταση της επίτευξής αυτών. Η διαδικασία δημιουργίας βασικών δεικτών απόδοσης περιλαμβάνει:1. Το να τεθεί ο στόχος της επιχείρησης, 2. Να μετατραπούν οι στόχοι σε μετρήσεις που μπορούν να παρακολουθηθούν , 3. Να δημιουργηθούν δείκτες αναφορών ανάλογα με το τμήμα για το οποίο απευθύνονται, 4. Σε περιπτώσεις που θεωρείται αναγκαίο, πρέπει να δημιουργούνται τμηματικοί δείκτες, οι οποίοι ενημερώνουν για μικρότερες αλλαγές. Όπως για παράδειγμα όταν υπάρχουν χαμηλά ποσοστά μετατροπής, 5. Τέλος, δεν πρέπει να δημιουργούνται μεγάλες λίστες από δείκτες απόδοσης (Farris et al., 2006).

Οι δείκτες θα πρέπει να σχετίζονται άμεσα με τους επιχειρηματικούς στόχους, επιτρέποντας την παρακολούθηση των καμπανιών. Για παράδειγμα, εάν ο τρέχων στόχος είναι η αύξηση της ευαισθητοποίησης, τουλάχιστον ένας από τους βασικούς δείκτες απόδοσης θα πρέπει να αφορά το πόσο συχνά οι χρήστες μοιράζονται τις αναρτήσεις της επιχείρησης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Εάν ο στόχος είναι η αύξηση των εσόδων, θα πρέπει να γίνεται παρακολούθηση των ποσοστών μετατροπών και των πραγματικών πωλήσεων. Επομένως, πρώτα προσδιορίζονται οι στόχοι και κατόπιν οι πιο σχετικοί δείκτες για την επίτευξή τους (Barsegyan, 2020).

Οι δείκτες είναι απίστευτα σημαντικοί για να βοηθήσουν στην μέτρηση των βραχυπρόθεσμων αποφάσεων απόδοσης και βελτιστοποίησης και δεν πρέπει να συγχέονται με την απόδοση επένδυσης (ROI). Οι βασικοί δείκτες απόδοσης ενημερώνουν για το τι συμβαίνει μετά από κάθε κεφάλαιο, ενώ η απόδοση επένδυσης (ROI) δείχνει τι συνέβη μετά το τέλος ολόκληρης της ιστορίας. Είναι μελλοντικός προγνωστικός παράγοντας της τελικής απόδοσης, ενώ το ROI χρησιμοποιείται ως οπισθοδρομικός πληροφορητής για μελλοντικές αποφάσεις κατανομής του προϋπολογισμού (Callahan, 2019).

Ορισμένοι από τους πιο αξιόπιστους δείκτες που συχνά αποκαλύπτουν πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο που η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την διαδρομή στο «ταξίδι» τους, αφορούν (Ceisel, 2020):

1. **Η αξία ζωής του πελάτη**: η απόκτηση νέων πελατών κοστίζει περισσότερο από ότι η διατήρηση των υπαρχόντων. Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να βρει ευκαιρίες κατά την διάρκεια της ταξιδιού ώστε να δημιουργήσει αξία στους υπάρχοντες πελάτες της, και να βρει τον τρόπο που θα προσεγγίσει τους οργανωτικούς της στόχους εξετάζοντας πρώτα την καλυτέρευση της εμπειρίας των πελατών.

2. **Καθαρή βαθμολογία υποστηρικτών**: η απάντηση στην ερώτηση ‘Εσάς τι είδους εμπειρία θα σας παρακινούσε να προτείνετε το brand σε άλλους’, μπορεί να παρέχει ενδείξεις για τα σημεία επαφής στα οποία οι πελάτες νιώθουν απογοητευμένοι.

3. **Ικανοποίηση πελατών**: η επιχείρηση θα πρέπει να ελέγχει συνεχώς τις κακές βαθμολογίες και να αντιλαμβάνεται τα προβληματικά σημεία και τα πλαίσια γύρω από τα οποία δόθηκαν αυτές.

4. **Βαθμολογία προσπάθειας πελάτη**: το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλεται για να ολοκληρωθεί μία ενέργεια, όπως αγορά, ενημέρωση, υποστήριξη, κ.ά.

5. **Ένταση της υπόθεσης**: πόσο εύκολο είναι για τους πελάτες να χειρίζονται μόνοι τους απλά προβλήματα και να αποκαλύπτουν εμπόδια στο ταξίδι τους, προσδιορίζοντας τα περιττά σημεία επαφής.

6. **Χρόνος λειτουργίας, ταχύτητα σελίδας, βελτιστοποίηση για κινητά**: οι καταναλωτές θέλουν να βρίσκουν απαντήσεις και να λύνουν τα προβλήματά τους οποιαδήποτε ώρα της μέρας και από οπουδήποτε. Επομένως, αν η σελίδα δεν φορτώνει γρήγορα, εάν δεν είναι βελτιστοποιημένη για τα κινητά ή αν η σελίδα δεν είναι πλέον διαθέσιμη, θα τους επηρεάσει αρνητικά.

7. **Οργανική επισκεψιμότητα λέξεων κλειδιών**: ο digital marketer θα πρέπει να γνωρίζει τις λέξεις κλειδιά που οδηγούν τους χρήστες στον ιστότοπο της επιχείρησης, τα άρθρα που αντλούν την μεγαλύτερη οργανική επισκεψιμότητα, κ.ά.

8. **Ποσοστό εγκατάλειψης:** οι χρήστες εγκαταλείπουν για δύο λόγους την ιστοσελίδα και το καλάθι των αγορών, είτε γιατί βρήκαν αυτό που έψαχναν είτε γιατί είναι αρκετά απογοητευμένοι για να συνεχίσουν να ψάχνουν να το βρουν. Τα υψηλά ποσοστά εγκατάλειψης δηλώνει προβληματικά σημεία.

## 2.13 **Υπεύθυνος τμήματος**




*Εικόνα 25: Απεικόνιση του Χάρτη Ταξιδιού Πελάτη με έμφαση στο στοιχείο 'Υπεύθυνος τμήματος'*

Το όλο νόημα της διαδικασίας χαρτογράφησης ταξιδιού, είναι να αποκαλύψει τα κενά στην εμπειρία του χρήστη και στην συνέχεια να λάβει μέτρα για τη βελτιστοποίηση της εμπειρίας. Για αυτό και η εσωτερική διαδικασία είναι ένα κρίσιμο στοιχείο του χάρτη το οποίο συχνά παραβλέπεται (Kaplan, 2016). Ο υπεύθυνος τμήματος αναφέρεται στο άτομο που είναι υπεύθυνο για να πραγματοποιήσει τις αλλαγές με βάση τις ευκαιρίες που έχουν εντοπιστεί νωρίτερα στον χάρτη ταξιδιού. Χωρίς τον προσδιορισμό του υπεύθυνου τμήματος, δεν μπορεί να υπάρξει και αλλαγή. Επομένως, οι ευκαιρίες και η εσωτερική διαδικασία είναι κρίσιμα στοιχεία για την μετατροπή των χαρτών από σχεδιαστικά τεχνουργήματα που οπτικοποιούν ένα ταξίδι, σε ένα σχέδιο δράσης για την εισαγωγή των αλλαγών που θα δημιουργήσουν μία καλύτερη εμπειρία στους καταναλωτές (Babich, 2020).

Θα πρέπει να γίνει εκχώρηση των υπευθύνων των τμημάτων στα διαφορετικά σημεία του ταξιδιού, ώστε να γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για κάθε πτυχή της διαδρομής του πελάτη. Χωρίς την ύπαρξη της εσωτερικής διαδικασίας, κανείς δεν έχει την ευθύνη ή και την εξουσία να κάνει καμία αλλαγή (Kaplan, 2016).

## 3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σήμερα, ο αριθμός των επιχειρήσεων/οργανισμών που έχουν αρχίσει να ενδιαφέρονται για τον τρόπο με τον οποίο προσφέρονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους στους καταναλωτές, αυξάνεται συνεχώς. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται πλέον στον τομέα του Μάρκετινγκ έχουν ως βάση την συμπεριφορά του καταναλωτή, ο οποίος θεωρείται αλλά και προσεγγίζεται από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ως ο απόλυτος στόχος. Η αποτελεσματικότερη λοιπόν μέθοδος για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρονται οι καταναλωτές κατά την διάρκεια της επαφής τους με ένα προϊόν ή υπηρεσία, είναι η ανάλυση των βημάτων και κινήσεών τους μέσω της αντίληψης του Ταξιδιού τους.

Το **Ταξίδι του Πελάτη** είναι μία πολύπλοκη διαδικασία που αποτελείται από πολλά κομμάτια στα οποία πρωταγωνιστικό ρόλο παίζει ο καταναλωτής. Όπως κάθε διαδικασία στην οποία συμμετέχει ανθρώπινος παράγοντας, έτσι και αυτή, δεν μπορεί παρά κάποιες φορές να θεωρείται δυσνόητη και δυσανάγνωστη. Και αυτό συμβαίνει γιατί στις ανθρώπινες αποφάσεις, εμπλέκονται συναισθήματα, συμπεριφορές, ποικίλες προσωπικότητες, πεποιθήσεις, πολιτικά και θρησκευτικά πιστεύω, και παράγοντες που διαφοροποιούν τα αγοραστικά τους κίνητρα και προτιμήσεις.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι η **Χαρτογράφηση του Ταξιδιού του Πελάτη** χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις τόσο ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο κατανόησης της συμπεριφοράς και των προτιμήσεων του καταναλωτή, καθώς και ως ένα εργαλείο σχεδίασης και βελτιστοποίησης της συνολικής του εμπειρίας. Είναι ένα **εργαλείο διαχείρισης αλλαγών** και αποδεικνύεται ένας πολύ καλός τρόπος παρακολούθησης των διακαναλικών αλληλεπιδράσεων του πελάτη με το brand, καταγράφοντας κάθε σημείο επαφής από την αρχική του αλληλεπίδραση, μέχρι και των κινήσεών του μετά την αγορά, έτσι ώστε να αντιληφθεί η επιχείρηση με έναν ευκολότερο τρόπο τις απογοητεύσεις αλλά και τα κίνητρα του καταναλωτή σε κάθε σημείο και κανάλι ξεχωριστά.

Ο Χάρτης Ταξιδιού του Πελάτη είναι μία **πελατοκεντρική προσέγγιση** η οποία βασίζεται στην στρατηγική του μάρκετινγκ ‘outside in’, θέτοντας την «αξία του πελάτη» ως τον απόλυτο δρόμο για την επιτυχία, και ταυτόχρονα προσφέροντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς που τον περιλαμβάνουν στην στρατηγική τους.

Καθώς τα Ταξίδια του Πελάτη διαφέρουν μεταξύ τους ανάλογα με την επιχείρηση ή τον οργανισμό, είναι λογικό να διαφέρουν και οι Χάρτες Ταξιδιού οι οποίοι κάθε φορά θα πρέπει να προσαρμόζονται στον ιδανικό πελάτη, στις ανάγκες της επιχείρησης, στους στόχους που θέτει, αλλά και στο μέγεθος της ανάλυσης των βημάτων που είναι προς εξέταση. Όμως,

παρά την πολύ-ποικιλότητα που διέπει την κατασκευή των Χαρτών, υπάρχουν κάποια βασικά στοιχεία που θα πρέπει να καταγράφονται σε αυτόν, ανεξαρτήτως στόχων και αναγκών του κάθε brand.

Παρόλο που ο αριθμός των εργασιών που μελετούν τον Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη και τον σχεδιασμό αυτού είναι μεγάλος, **υπάρχει ένα κενό στην καταγραφή των ιδανικών στοιχείων καθώς και των κατάλληλων προσεγγίσεων για την δημιουργία τους**. Εντούτοις, κατόπιν της ανάλυσης δεκάδων Χαρτών Ταξιδιού, αναδεικνύεται η σημαντικότητα δεκατριών στοιχείων, των οποίων η ύπαρξη τους κατά την χαρτογράφηση του ταξιδιού θεωρείται αναγκαία:

1. Σενάριο Ταξιδιού: Το σενάριο ενός χάρτη ταξιδιού, σχετίζεται με την ανάγκη ή τον στόχο του ιδανικού πελάτη-persona καθώς και με τις προσδοκίες που έχει για όλη την εμπειρία
2. Στοιχεία ιδανικού πελάτη: Τα Personas είναι εικονικές, συγκεκριμένες, συμπαγείς αναπαραστάσεις των χρηστών-στόχων, τα οποία δίνουν ένα πρόσωπο στον χρήστη - μία αξέχαστη, ελκυστική και λειτουργική εικόνα που χρησιμεύει ως σχεδιαστικός στόχος
3. Στάδια: Τα στάδια του χάρτη κάνουν την χαρτογράφηση λίγο περισσότερο διαχειρίσιμη, χωρίζοντας τα βήματα του ταξιδιού του πελάτη σε τρία κομμάτια: πριν την αγορά, κατά την αγορά, μετά την αγορά
4. Φάσεις: Κάθε ένα από αυτά τα τρία στάδια, περιλαμβάνει και συγκεκριμένες φάσεις 1) επίγνωση ανάγκης 2) έρευνα και μελέτη 3) αγορά 4) παράδοση και χρήση 5) υπεράσπιση και αφοσίωση
5. Βήματα: Είναι οι πραγματικές συμπεριφορές και ενέργειες του καταναλωτή
6. Στόχοι πελάτη: Σε κάθε βήμα που κάνει ο πελάτης θέτει διαφορετικούς στόχους, άρα αυτό που πρέπει να αντιληφθεί η επιχείρηση, είναι το τι προσπαθούν να κερδίσουν οι πελάτες από την εμπειρία τους
7. Σημεία επαφής: Αντιπροσωπεύουν τις αλληλεπιδράσεις που πραγματοποιεί ο πελάτης για να έρθει σε επικοινωνία με το brand
8. Κανάλια: Είναι οι δίαυλοι μέσω των οποίων ο καταναλωτής αλληλοεπιδράει με τα σημεία επαφής

9. Προβλήματα: Τα σημεία πόνου αφορούν τις ανάγκες, τα προβλήματα ή τα εμπόδια με τα οποία έρχεται αντιμέτωπος ο καταναλωτής και τα οποία θα επηρεάσουν την συμπεριφορά του

10. Συναισθήματα και Σκέψεις: Τα συναισθήματα (θυμός, χαρά, ικανοποίηση, νοσταλγία, θαυμασμός, άγχος, κ.ά.) σχεδιάζονται ως μία ενιαία γραμμή που διασχίζει τις φάσεις ταξιδιού και τα οποία καταγράφουν τις αλλαγές στην διάθεση του σε κάθε του βήμα

11. Ιδέες Βελτίωσης: γίνεται ένας καταιγισμός ιδεών από το υπεύθυνο τμήμα της επιχείρησης, τα άτομα του οποίου σκέφτονται καινοτόμα, παραγωγικά και ευρηματικά ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις πιθανών βελτιώσεων των προβληματικών σημείων που προέκυψαν κατά το ταξίδι τους

12. Απόδοση επένδυσης: Είναι μετρήσεις που σχετίζονται με τις διαδικασίες, τις υπηρεσίες και γενικότερα με ολόκληρο τον οργανισμό, και αντικατοπτρίζουν την επιθυμητή απόδοση

13. Υπεύθυνος τμήματος: Ο υπεύθυνος τμήματος αναφέρεται στο άτομο που είναι υπεύθυνο για να πραγματοποιήσει τις αλλαγές με βάση τις ευκαιρίες που έχουν εντοπιστεί νωρίτερα στον χάρτη ταξιδιού

Με την ολοκλήρωση της χαρτογράφησης του ταξιδιού, η επιχείρηση μπορεί καθορίσει τα πιο κρίσιμα σημεία επαφής, να αντιληφθεί τις καταστάσεις που έχουν αρνητικό αντίκτυπο και θεωρούνται προβληματικές, και γενικότερα οτιδήποτε προκαλεί καθυστερήσεις στην ικανοποίηση των καταναλωτών. Είναι σε θέση να ορίσει τους υπεύθυνους των τμημάτων για τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν, καθώς και να παρουσιάσει τρόπους βελτιστοποίησης της συνολικής εμπειρίας του καταναλωτή. Επιπλέον, επιτρέπει στους υπαλλήλους όλων των τμημάτων της επιχείρησης να δημιουργήσουν μία πιο ολιστική προσέγγιση για την εμπειρία του πελάτη, καθορίζοντας τον Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη ως ένα εργαλείο επικοινωνίας, δίνοντας την δυνατότητα στα υπεύθυνα τμήματα της επιχείρησης να έρθουν πολύ πιο κοντά με τους πελάτες της, ικανοποιώντας κάθε φορά τις προσδοκίες και απαιτήσεις τους.

Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι η Χαρτογράφηση του Ταξιδιού του Πελάτη δεν είναι μία διαδικασία που πρέπει πραγματοποιείται μόνο μία φορά από πλευράς επιχείρησης ή του οργανισμού. Η τεχνολογία εξελίσσεται, οι προτιμήσεις καθώς και οι ανάγκες των καταναλωτών αλλάζουν συνεχώς, **θέτοντας την δημιουργία του Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη μία επαναλαμβανόμενη διαδικασία** καταγραφής των βημάτων τους, αξιολογώντας και επανεξετάζοντας κάθε φορά τα σημεία επαφής και τα κανάλια επικοινωνίας, με σκοπό την συνεχή διαμόρφωση και προσφορά αξέχαστων εμπειριών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ


1. Adkisson, H., (2019) Enterprise Journey Mapping Part 1: Creating a Current-State Map. Available at: https://hpadkisson.medium.com/enterprise-journey-mapping-part-1-creating-a-current-state-map-2938487f8aca (Accessed: 18 December 2021)
2. Adlin, T., Pruitt, J., (2010) The Essential Persona Lifecycle: Your Guide to Building and Using Personas. Burlington: Morgan Kaufmann Publishers
3. Agius, A. (2021) How to Create an Effective Customer Journey Map. Available at: https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map#Types-of-Customer-Journey-Maps (Accessed: 28 October 2021)
4. Allen, K. (2020) 7 Interesting Real Life Customer Journey Map Examples. Available at: https://www.woopra.com/blog/customer-journey-map-examples (Accessed: 18 November 2021)
5. Amadeus (2018) Case Study: Customer Journey Mapping & Personas Development. Available at: https://www.system-concepts.com/wp-content/uploads/2018/09/SCL_CS_Amadeus_JourneyMap_Personas_2018.pdf (Accessed: 5 November 2021)
6. Aponte, K.S.S, 2020, Customer Pain Points. Available at: https://www.researchgate.net/publication/349466375_2019_Report_Customer_Pain_Points (Accessed: 19 December 2021)
7. Atlassian (2022) Customer Journey Mapping. Available at: https://www.atlassian.com/team-playbook/plays/customer-journey-mapping (Accessed: 29 October 2021)
8. Awabot, (2018) In a Pygital World. Available at: https://awabot.com/en/in-a-phygital-world/ (Accessed: 08 December 2021)
9. Babich, N. (2021) How to Create a Customer Journey Map. Available at: https://xd.adobe.com/ideas/process/user-research/how-to-create-a-customer-journey-map/ (Accessed: 15 November 2021)
10. Barwitz, N., & Maas, P. (2018) 'Understanding the omnichannel customer journey: Determinants of interaction choice', Interactive Marketing, 43, 116-133
11. Baxendale, S., Macdonald, E.K. and Wilson, H.N. (2015) 'The impact of different touchpoints on brand consideration', Retailing, Vol. 91 No. 2, pp. 235-253
12. Berry, L.L., Wall, E.A. and Carbone, P.L. (2006) 'Service clues and customer assessment of the service experience: lessons from marketing', Academy of Management Perspectives, Vol. 20, No. 2, pp.43–57.
13. Bilgihan, A., Kandampully, J., Zhang, T. C., (2016) 'Towards a unified customer experience in online shopping environments', Quality and Service Sciences, vol.8 No.1, pp. 102-119
14. Bitner, M.J., Ostrom, A.L. and Morgan, F.N. (2008) 'Service blueprinting: a practical technique for service innovation, *Marketing*, Vol. 50 No. 3, pp. 66-94.
15. Bitner, M.J., Ostrom, L.A., Morgan, F., (2008) 'Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation', Management, doi:10.2307/41166446
16. Bridges, E., Fowler, K., (2020) The Routledge handbook of service research insights and ideas. New York, NY: Routledge Handbooks
17. Callahan, S. (2019) The Crucial Difference Between KPI and ROI metrics. Available at: https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/measurement/the-crucial-difference-between-kpi-and-roi-metrics (Accessed: 04 December 2021)
18. Camilleri, M.A., (2018) Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product. New York, NY: Springer International Publishing
19. Ceisel, M. (2020) Essential Customer Journey KPIs. Available at: https://customerthink.com/essential-customer-journey-kpis/ (Accessed: 06 November 2021)
20. Cina, C., (1989) 'Creating an effective customer satisfaction program', Business & Industrial Marketing, Vol. 4 No. 2 pp. 33 – 42 , doi:10.1108/EUM0000000002729

21. Clear Bridge (2020) An introduction Guide to Customer Journey Map. Available at: https://clearbridgemobile.com/introductory-guide-customer-journey-mapping/ (Accessed: 05 October 2021)
22. Crosier, A. and Handford, A. (2012) 'Customer journey mapping as an advocacy tool for disabled people: a case study', Social Marketing Quarterly, Vol. 18 No. 1, pp. 67-76
23. Crosier, A., Handford, A., (2012) 'Customer Journey Mapping as an Advocacy Tool for Disabled People: A Case Study', Social Marketing, doi: 10.1177/1524500411435483
24. Dam, R.F. (2020) Customer Touchpoints-The point of interaction between brands, business, products and customers. Available at: https://medium.com/the-interaction-design-foundation/customer-touchpoints-the-point-of-interaction-between-brands-businesses-products-and-customers-80828c31123b (Accessed: 30 October 2021)
25. De Keyser, A., Verleye, K., N. Lemon, K., L. Keiningham, T., and Klaus. P., (2020) 'Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature, Service Research, doi:10.1177/1094670520928390
26. Digital End (2021) Customer Journey Map. Available at: https://digitalent.gr/customer-journey-map/ (Accessed: 20 December 2021)
27. Eben, H. (2019) Neuromarketing: What you need to know. Available at: https://hbr.org/2019/01/neuromarketing-what-you-need-to-know (Accessed: 27 November 2021)
28. E-Commerce Managers (2022) Making your Funnel Work: Introduction + Customer Journey Mapping. Available at: https://id.scribd.com/document/487267476/1a-Customer-Journey-mapping-customer-experience-pdf (Accessed: 29 November 2021)
29. Edelman, D.C., Singer, M., (2015) Competing on Customer Journeys. Available at: https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys (Accessed: 02 November 2021)
30. Emplifi (2020) How to Optimize the Customer Journey with the Voice of the Customer. Available at: https://emplifi.io/resources/blogs/voice-of-customer-optimize-customer-journeys (Accessed: 25 October 2021)
31. Emplifi (2022) Voice of the Customer. Available at: https://emplifi.io/voice-of-the-customer (Accessed: 27 October 2021)
32. Erasmus, A. C., Boshoff, E., & Rousseau, G.G. (2001) 'Consumer decision-making models within the discipline of consumer science: a critical approach', Family Ecology and Consumer Science, 29(1)
33. Evans, M., Jamal, A., Foxall, G. (2006) Consumer Behavior. London: John Wiley& Son Ltd.
34. Farris, P.W., Bendle, N.T, Pfeifer, P.E., and Reibstein D.J. (2006) Marketing metrics: 50+ Metrics every executive should master. 3th edn. USA: Wharton School Publishing
35. Følstad, A., Kvale, K. (2018) 'Customer journeys: a systematic literature review', Service Theory and Practice, doi:10.1108/JSTP-11-2014-0261
36. Found, P., Harrison, R., (2012) 'Understanding the lean voice of the customer', Lean Six Sigma, Vol. 3 No. 3 pp. 251 – 267, doi:10.1108/20401461211282736
37. Freshworks (2022) Have you Mapped your Customer Journey? Available at: https://bit.ly/3IpuvsM (Accessed: 11 November 2021)
38. Ganesh B.M, Vani, G., Dr. Panchanatham, N. (2011) 21st Century Consumers Behavioural Perspective Edited. New Delhi, India: Global Vision Publishing House
39. Genesys, 2015, Journey Mapping: An Outside Approach to Delivering Great Customer Experiences. Available at: https://www.slideshare.net/Genesys/journey-mapping-ebook-an-outsidein-approach-to-delivering-great-customer-experiences (Accessed: 13 November 2021)

40. Gibbons, S. (2018) Journey Mapping 101. Available at: https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-101/?lm=customer-journey-mapping&pt=article (Accessed: 10 December 2021)
41. Gonvergys, 2021, 13 Common PainPoints in Customer Journeys. Available at: https://www.cxnetwork.com/cx-experience/whitepapers/13-common-pain-points-in-customer-journeys (Accessed: 12 November 2021)
42. Grow-Digital.Gr (2017) Η Σημασία των Buyer Personas στο Digital Marketing και την Online Διαφήμιση. Available at: https://www.grow-digital.gr/h-shmasia-twn-buyer-personas-sto-digital-marketing-kai-thn-online-diafhmish/ (Accessed: 09 December 2021)
43. Gruner, L.R, (2021) 4 Strategies to Simplify the Customer Journey. Available at: https://hbr.org/2021/05/4-strategies-to-simplify-the-customer-journey (Accessed: 3 January 2022)
44. Hagberg, J., Sundstrom, M. and Egels-Zandén, N. (2016) 'The digitization of retailing: an exploratory framework, Retail & Distribution Management, Vol. 44 No. 7, pp. 694-712
45. Halvorsrud, R. (2016) Improving service quality through customer journey analysis, 26(6), 840-867, doi:10.1108/JSTP-05-2015-0111
46. Heart of the Customer, 2015, Creating a Customer Focused Customer Experience Journey Map. Available at: https://heartofthecustomer.com/wp-content/uploads/2015/01/Creating-a-Customer-Focused-Customer-Experience-Map-White-Paper1.pdf (Accessed: 2 January 2022)
47. Holbrook, M.B. and Hirschman, E.C. (1982) 'The experiential aspects of consumption: consumer fantasy, feelings and fun', *Consumer Research*, Vol. 9, No. 2, pp.132–140.
48. Holmlid, S., Evenson, S. (2008) 'Bringing service design to service sciences, management and engineering', in Hefley, B. and Murphy, W. (Eds), Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century, Vol. 3, Springer Science + Business Media, New York, NY, pp. 341-345.
49. Hu, M. (2019) Highly Effective Marketing Analytics: A practical guide to Improving Marketing ROI with Analytics. Business Expert Press.
50. Interaction Design Foundation (2021) Customer Touchpoints-The point of interaction between brands, businesses, products and customers. Available at: https://www.interaction-design.org/literature/article/customer-touchpoints-the-point-of-interaction-between-brands-businesses-products-and-customers (Accessed: 05 December 2021)
51. Jisana, T.K., (2014) 'Consumer Behaviour Models: An Overview', Commerce & Management
52. Johns, N. (1999) 'What is this thing called service?', European Journal of Marketing, Vol. 33, pp. 958-974
53. Johns, N. and Clark, S.L. (1993) 'Customer perception auditing: a means of monitoring the service provided by museums and galleries', *Museum Management and Curatorship*, Vol. 12 No. 4, pp. 360-366.
54. Kankainen, A., Vaajakallio, K., Kantola, V. and Mattelmäki, T. (2012) 'Storytelling group – a co-design method for service design', *Behaviour and Information Technology*, Vol. 31 No. 3, pp. 221-230
55. Kaplan, K. (2016) When and How to Create Customer Journey Maps. Available at: https://www.nngroup.com/articles/customer-journey-mapping/ (Accessed: 20 October 2021)
56. Karnreungsiri, I., Praditsuwan, N., (2017), 'Factors Influencing Buying Behavior and Buying Decision Process of Customers: An Examination on Relationship Using One-Way Analysis of Variance', Interdisciplinary Research, Vol. 6 No. 2, pp. 76
57. Kimbell, L. (2011), 'Designing for service as one way of designing services', *Design*, Vol. 5 No. 2, pp. 41-52.

58. Knowledge@Wharton, 2016, Customer Journey Mapping Is at the Heart of The Digital Transformation. Available at: http://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/reports/2015-11-04-Customer-Journey-Mapping-Is-at-the-Heart-of-Digital-Transformation.pdf (Accessed: 4 January 2022)
59. Kranzbühler, A., Kleijnen, M. H. P., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2018) 'The multilevel nature of customer experience research: An integrative review and research agenda', *Management Reviews*, 20(2), 433–456.
60. Kranzbühler., A.M, Kleijnen., Mirella H. P., Verlegh., P.W., (2018) 'Outsourcing the pain, keeping the pleasure: effects of outsourced touchpoints in the customer journey', Marketing, doi: 10.1007/s11747-018-0594-5
61. Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019), 'Effective customer journey design: Consumers' conception, measurement, and consequences', *Marketing Science*, 47(3), 551–568.
62. Kuik, K. (2019) How to Use Available Data to Supplement Customer Journey Mapping. Available at: https://siteimprove.com/en/blog/how-to-use-available-data-to-supplement-customer-journey-mapping/ (Accessed: 12 December 2021)
63. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016) 'Understanding customer experience throughout the customer journey', *Marketing*, 80(6), 69–96.
64. Levdikova, S. (2020) Case Study: How Personas Help Michelin Improve Customer Communication. Available at: https://uxpressia.com/blog/michelin-case-study (Accessed: 2 January 2022)
65. Liang, T.-P., Chen, H.-Y., Du, T., Turban, E., & Li, Y. (2012) 'Effect of personalization on the perceived usefulness of online customer services: A dual-core theory', *Electronic Commerce Research*, 13(4), 275–289. 104, doi:10.1145/1593254.1593296
66. Lim, E.A.C., Lee, Y.H. and Foo, M.-D. (2017) 'Frontline employees nonverbal cues in service encounters: a double-edged sword', Academy of Marketing Science, Vol. 45, pp. 657-675
67. Lorge, L. (2021) What is the Post Purchase Experience. Available at: https://route.com/blog/what-is-the-post-purchase-experience (Accessed: 15 November 2021)
68. Maechler, N., Neher, K., & Park, R. (2016) 'From touchpoints to journeys: The competitive edge in seeing the world through the customer's eyes, McKinsey Insights, pp. 14–23
69. Marcel, P. C., Lacramioara, R., Maniu, A.I., Zaharie, M.M., (2009) 'Neuromarketing-getting inside the customer's mind', Economics, vol. 4, no.1, 804-807
70. Marr, B., (2015) Key Perfomance Indicators for Dummies. USA: Wiley Brand
71. Martinez-Lopez, F.J., D' Allesandro, S., (2020) Advances in Digital Marketing and eCommerce. Available at: https://booksc.eu/book/81950911/54eeb4 (Downloaded: 03 December 2021)
72. McCay, A. (2021) Customer Journey Map-Step by Step guide with examples. Available at: https://uxpressia.com/blog/customer-journey-map-guide-examples (Accessed: 01 November 2021)
73. Melero, I., Sese, F. J., & Verhoef, P. C. (2016) 'Recasting the customer experience in today's omni-channel environment', University Business Review, (50), 18-37
74. Meroni, A., Sangiorgi, D. (2011) Design for Services. Farhanm: Gower
75. Mittal, B., & Lassar, W. M. (1996) 'The Role of Personalization Encounters', *Retailing*, 72(1), 95–109], doi:10.1016/S0022-4359(96)90007-X
76. Munthiu, M.C., (2013) 'The Buying Decision Process and Types of Buying Decision Behaviour', Economic Science, Vol. 2, No.4
77. Poggi, N., Muthusamy, V., Carrera, D., and Khalaf, R. (2013) 'Business process mining from e-commerce web logs', Lecture Notes in Computer Science Business Process Management, p. 65-80
78. Nichita, M.E., Vulpoi, M and Toader, G. (2013) 'Knowledge management and customer relationship management for accounting services companies', Business, doi:10.17265/1537-1506/2013.06.007

79. Nikolopoulou, O., Pollali, Y., Samanta, I., (2016) 'Design and Neuromarketing Principles', Management, Vol. 16
80. Nolvi, M. 2018, 'Mapping the Customer Journey Through Experiences: A Finnish Case Company Study' Master's Thesis, Jyväskylä University, Finland
81. Norton, D.W., Pine, B.J., II (2013) 'Using the customer journey to road test and refine the business model', Strategy & Leadership, Vol. 41 Vol. 2 pp. 12 – 17, doi:10.1108/10878571311318196
82. Olshavsky, R. W., & Granbois, D. H. (1979). Consumer decision making—fact or fiction?. Journal of Consumer Research, 6(2), 93-100
83. Pantano, E. (2016) 'Engaging consumer through storefront: evidences from integrating interactive technologies', Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 28, pp. 149-154
84. Peltola, S., Vainio, H., & Nieminen, M. (2015) 'Key factors in developing omnichannel customer experience with Finnish retailers', International Conference on HCI in Business, doi:10.1007/978-3-319-20895-4_31
85. Perzynska, K. (2021) How to Use Emotions to Improve Customer Experience. Available at: https://survicate.com/customer-experience/emotional-customer-experience/ (Accessed: 12 December 2021)
86. Peterson, E., Neels, K., Barczi, N., and Graham, T., (2013) 'The Economic Cost of Airline Flight Delay', vol.47, no. 1, pp. 107-121
87. Pine, B. J. II, Gilmore, J. H. (1998) Welcome to the Experience Economy. Available at: https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy (Accessed: 23 October 2021)
88. Pine, B., Gilmore, J. (1999) 'The Experience Economy: Past, Present, and Future', doi:10.4337/9781781004227.00007
89. Polaine, A., Løvlie, L. and Reason, B. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. Brooklyn NY: Rosenfeld Media
90. Professional Academy (2022) Marketing Theories-Explaining the Consumer Decision Making Process. Available at: https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-explaining-the-consumer-decision-making-process/ (Accessed: 23 December 2021)
91. Qualaroo (2022) The Ultimate Guide to Customer Journey Map Guide with examples and templates. Available at: https://qualaroo.com/customer-journey-map/ (Accessed: 22 November 2021)
92. Richardson, A., & Li, Y. (2010), 'Touchpoints Bring the Customer Experience to Life', Harvard Business Review, pp.35–45.
93. Sands, S., Ferraro, C., Campbell, C., Pallant, J. (2016) 'Segmenting multichannel consumers across search, purchase and after-sales', Retailing and Consumer Services, 33, 62-71
94. Schmitt, B.H, (1999) Experiential Marketing. New York: The Free Press
95. Segelström, F. (2013) 'Stakeholder engagement for service design', Arts and Sciences, No. 586, http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-97320
96. Shane, S., (2009) The Handbook of Technology and Innovation Management.
97. Sheth, J.N. and Mittal, B. (1996) 'A framework for managing customer expectations', Market Focused Management, Vol. 1, pp. 137-58
98. Shostack, G.L. (1982) 'How to design a service', Marketing, Vol. 16 No. 1, pp. 49-63
99. Signavio, 2017, What is a Customer Journey Map and why do you Need One? Available at: https://www.signavio.com/downloads/white-papers/customer-journey-map/ (Accessed: 28 December 2021)
100. Smaply the Blog (2021) How to Create a Customer Journey Map? (CJM tutorial part 3). Available at: https://www.smaply.com/blog/customer-journey-mapping-how-to (Accessed: 31 October 2021)
101. Smith, E.A., (2021) Four Customer Journey Maps (And Why you Need Them All). Available at: https://blog.treasuredata.com/blog/2019/08/15/how-to-create-four-

different-customer-journey-maps-and-why-you-might-need-them-all/ (Accessed: 29 December 2021)
102. Sousa, R., Amorim, M., Pinto, G. M., Magalhães, A. (2016) 'Multi-channel deployment: a methodology for the design of multi-channel service processes', 27(4), 312-327
103. Stankevich, A. (2017), 'Explaining the consumer decision-making process: critical literature review', International Business Research and Marketing, doi:10.18775/jibrm.1849-8558.2015.26.3001
104. Stein, A. & Ramaseshan, B. (2016) 'Towards the identification of customer experience touch point elements', Retailing and Consumer Services, 30, 8-19
105. Stickdorn, M., Schneider, J. (2010) This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.
106. Stokes, R. and the Minds of Quirk (2008) eMarketing: The essential guide to marketing in a digital world. 5th edn. Quirk eMarketing (Pty) Ltd.
107. Straker, K., Wrigley, C. and Rosemann, M. (2015) 'Typologies and touchpoints: designing multi-channel digital strategies', Research in Interactive Marketing, Vol. 9 No. 2, pp. 110-128
108. The Economist (2015) Computing, fast and slow. Available at: http://www.economist. com/news/business/21639514-ibm-not-about-go-down-life-cloudwill-be-tough-computing-fast-and-slow (Accessed: 21 December 2021).
109. Trischler, J. and Zehrer, A. (2012) 'Service design: suggesting a qualitative multi-step approach for analyzing and examining theme park experiences', Vacation Marketing, Vol. 18 No. 1, pp. 57-71
110. UXPressia (2022) Customer Journey Map-Online Tool. Available at: https://uxpressia.com/customer-journey-map-online-tool (Accessed: 11 November 2021)
111. Vagramovich Barsegyan, O. (2020) How to Choose KPIs for your Digital Marketing Strategies. Available at: https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/04/29/how-to-choose-kpis-for-your-digital-marketing-strategies/?sh=7dfb4b5a2e79 (Accessed:12 December 2021)
112. Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D., & Hjort, K. (2019) 'Service innovation in e-commerce last mile delivery: Mapping the e-customer journey', Packaging Logistics, 101, 461-46
113. Van der Veen, G., & Van Ossenbruggen, R. (2015) 'Mapping out the customer's journey: Customer search strategy as a basis for channel management', Marketing Channels, 22(3), 202- 213
114. Van Kerrebroeck, H., Brengman, M. and Willems, K. (2017) 'Escaping the crowd: an experimental study on the impact of a virtual reality experience in a shopping mall', Computers in Human Behavior, Vol. 77, pp. 437-450
115. Vedenin, Yuri (2018) Moments of Truth in Customer Journey Mapping. Available at: https://uxpressia.com/blog/moments-of-truth-customer-journey (Accessed: 30 December 2021)
116. Wessh, J. (2018) Description of the Four Realms of a Customer Service. Available at: https://www.grin.com/document/494054 (Downloaded: 07 December 2021)
117. Whittle, S. and Foster, M. (1991), 'Customer profiling: getting into your customer's shoes', Bank Marketing, Vol. 9 No. 1, pp. 17-24
118. Willems, K., Smolders, A., Brengman, M., Luyten, K. and Schoning, J. (2017) 'The path-to-purchase is paved with digital opportunities: an inventory of shopper-oriented retail technologies', Technological Forecasting and Social Change, Vol. 124, pp. 228-242
119. Williams, I.K., (2016) How to Make a User Journey Map. Available at: https://designnotes.blog.gov.uk/2016/04/21/how-to-make-a-user-journey-map/ (Accessed: 20 October 2021)
120. Wu, I., Xue, M., (2015) Customer Journey Map: Travelling to Carnegie Mellon University. Available at: https://search.cmu.edu/?form_id=basicform&site=&ie=UTF-8&q=customer+journey+map&site= (Accessed: 15 December 2021)

121. XP Squared (2021) Understanding the Difference Between Personalization and Simple A/B Testing. Available at: https://www.dynamicyield.com/article/segmentation-is-not-personalization/ (Accessed: 19 December 2021)
122. Βλαχοπούλου, Μ. (2019) Ψηφιακό Μάρκετινγκ από την Θεωρία στην Πράξη. Αθήνα: Rosili

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζονται μελέτες περίπτωσης από επιχειρήσεις και οργανισμούς που χρησιμοποίησαν τον Χάρτη Ταξιδιού του Πελάτη ως κομμάτι της στρατηγικής τους, αναδεικνύοντας τα οφέλη που προσφέρει η ανάγνωση του ταξιδιού και η χαρτογράφηση των βημάτων του καταναλωτή.

### Μελέτη Περίπτωσης 1: Amazon

Η Apple, η Amazon, η BMW, η IKEA και η Nespresso είναι εξέχοντα παραδείγματα επωνυμιών που έχουν αφιερωθεί στον αποτελεσματικό σχεδιασμό ταξιδιών του πελάτη, εφαρμόζοντας προσεκτικά τις αρχές του σχεδιασμού σε όλα τα σημεία επαφής που προσφέρονται στους καταναλωτές κατά την διάρκεια των ταξιδιών των πελατών τους (Maechler et al., 2016). Πιο συγκεκριμένα, η Amazon πρόσθεσε πρόσφατα ένα νέο σημείο επαφής στις αγορές των πελατών της, παραγγέλνοντας 20.000 βαν με σκοπό να δημιουργήσει στις Ηνωμένες Πολιτείες τον δικό της στόλο παράδοσης για να προσφέρει βολικότερες εμπειρίες διαδικτυακών αγορών μέσω της απόκτησης περισσότερου ελέγχου στον τρόπο παράδοσης των πακέτων της στους πελάτες της. Τα φορτηγά θα φέρουν το λογότυπο χαμόγελου της Amazon, επιτρέποντας την εύκολη αναγνώρισή τους. Επιπλέον, αυτό το νέο σημείο επαφής θα επιτρέπει στους καταναλωτές να παρακολουθούν καλύτερα τα πακέτα τους ή να βλέπουν μία φωτογραφία του σημείου που έγινε η παράδοση, εάν δεν βρίσκονται οι ίδιοι στο σπίτι τους ( ). Επίσης, εταιρείες όπως η Accenture, η IBM και η McKinsey επενδύουν σε μεγάλο βαθμό σε δυνατότητες που συνδυάζουν την σχεδιαστική σκέψη, το μάρκετινγκ και την ανάλυση δεδομένων ώστε να δημιουργήσουν ολόκληρα ταξίδια πελατών (The Economist, 2015). Λόγω αυτής της τάσης, οι ερευνητές έχουν επισημάνει τα ταξίδια των πελατών ως μία νέα πηγή αξίας για τους πελάτες τον εικοστό πρώτο αιώνα (Lemon and Verhoef, 2016).

### Μελέτη Περίπτωσης 2: Sungevity

Με μία πρώτη ματιά η επιχείρηση Sungevity με έδρα το Όκλαντ, μοιάζει με έναν τυπικό πάροχο ηλιακών πάνελ κατοικιών. Ωστόσο, μια πιο προσεκτική αναθεώρηση αποκαλύπτει ότι αυτό που κάνει η επιχείρηση είναι να διαχειρίζεται την διαδικασία των πωλήσεων end-to-end, συντονίζοντας το έργο ενός οικοσυστήματος εταιρειών που προμηθεύουν, χρηματοδοτούν, εγκαθιστούν και συντηρούν τα πάνελ. Η Sungevity παρέχει ένα συναρπαστικό, απρόσκοπτο, εξατομικευμένο ψηφιακό ταξίδι πελατών που βασίζεται στην καινοτόμο διαχείριση δεδομένων σχετικά με την ηλιακή δυναμική κάθε σπιτιού ή επιχείρησης.

Ο David, βίωσε ο ίδιος το «ταξίδι» όταν έλαβε ένα email με το μήνυμα ‘Ανοίξτε το μήνυμα για να μάθετε πόσα χρήματα θα εξοικονομήσει η οικογένεια Edelman από τα κόστη ενέργειας, με τα ηλιακά πάνελ’. Το μήνυμα περιείχε ένα μοναδικό URL το οποίο παρέπεμπε στην εικόνα του σπιτιού του David μέσω του Google Earth, η οποία απεικόνιζε τα ηλιακά πάνελ πάνω στην οροφή. Το επόμενο κλικ, παρέπεμπε σε μία σελίδα με προσαρμοσμένους υπολογισμούς εξοικονόμησης ενέργειας σε σχέση με αυτή που ήδη καταναλώνει η οικογένεια, το συγκεκριμένο κομμάτι της στέγης που θα τοποθετηθούν τα πάνελ, την παρουσία κοντινών δέντρων και τη δυνατότητα παραγωγής ενέργειας από τα 23 πάνελ που μπορούν να τοποθετηθούν στην στέγη, και οι οποίες αναπτύχθηκαν από τις εκτιμήσεις της Sungevity. Το επόμενο κλικ, συνέδεε τον David μέσω του υπολογιστή του με έναν εκπρόσωπο της εταιρείας ο οποίος μπορούσε να δει εκείνη την στιγμή τις σελίδες που είχε προηγουμένως περιηγηθεί ο David. Ο εκπρόσωπος απάντησε επιδέξια στις ερωτήσεις του και του προώθησε συνδέσμους με βίντεο που του εξηγούσαν την διαδικασία εγκατάστασης καθώς και τα οικονομικά στοιχεία της μίσθωσης έναντι της αγοράς. Δύο μέρες αργότερα, η εταιρεία έστειλε email στον David με μία λίστα με ονόματα και αριθμούς από κοντινούς του γείτονές οι οποίοι είχαν χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες τους και δέχονταν να χρησιμοποιηθούν ως αναφορές. Εφόσον ο David έλεγξε τις αναφορές, επέστρεψε στον ιστότοπο της εταιρείας όπου με ένα κλικ ξανασυνδέθηκε με έναν εκπρόσωπο της εταιρείας που γνώριζε ακριβώς σε ποιο σημείο του ταξιδιού βρίσκονταν ο David και είχε ήδη ετοιμάσει μία προσαρμοσμένη μίσθωση, την οποία του την έστειλε και τον καθοδήγησε για το τι πρέπει να κάνει ώστε να βάλει την online υπογραφή. Την επόμενη φορά που ο David επισκέφθηκε το site της εταιρείας, η σελίδα προορισμού είχε αλλάξει για να μπορεί να παρακολουθεί την πρόοδο αδειοδότησης και της εγκατάστασης, με νέες ειδοποιήσεις που ενημερώνουν για την εξέλιξη της διαδικασίας. Πλέον ο David ως πελάτης της Sungevity, λαμβάνει τακτικές αναφορές για την παραγωγή ενέργειας από τα πάνελ του αλλά και την εξοικονόμηση ενέργειας που προκύπτει, μαζί με συμβουλές για τρόπους εξοικονόμησης ενέργειας με βάσει τα χαρακτηριστικά του νοικοκυριού του.

Ξεκινώντας από την αρχική προσέγγιση του David μέσω της Sungevity, και συνεχίζοντας με την εγκατάσταση και διαχείριση των πάνελ, η εταιρεία προσάρμοσε και αυτοματοποίησε κάθε βήμα του ταξιδιού, καθιστώντας το τόσο απλό αλλά και τόσο συναρπαστικό για τον ίδιο να μετακινηθεί από την μία φάση στην επόμενη μετατρέποντας τον David σε έναν αφοσιωμένο και δεσμευμένο πελάτη. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Sungevity, οι πωλήσεις της επιχείρησης διπλασιάστηκαν το περασμένο έτος σε περισσότερα από 65 εκατομμύρια δολάρια, ξεπερνώντας τους στόχους ανάπτυξης και καθιστώντας την Sungevity τον ταχύτερα αναπτυσσόμενο παίκτη στον κλάδο της ηλιακής ενέργειας κατοικιών (Edelman & Singer, 2015).

## Μελέτη Περίπτωσης 3: Office of Disability Issues

Αυτό το άρθρο αναφέρει την χρήση της χαρτογράφησης ταξιδιών πελατών μεταξύ τυφλών και ατόμων με μειωμένη όραση ως μέρος ενός προγράμματος δράσης που επιδίωκε να βελτιώσει την πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες. Υπολογίζεται ότι υπάρχουν πάνω από 10 εκατομμύρια άτομα με αναπηρία στο Ηνωμένο Βασίλειο (Department for Work and Pensions [DWP], 2010). Σύμφωνα με το Βασιλικό Εθνικό Ινστιτούτο Τυφλών Ατόμων (RNIB), το κορυφαίο φιλανθρωπικό ίδρυμα για την απώλεια όρασης, περίπου 2 εκατομμύριο από αυτήν είναι ομάδα είναι τυφλοί ή με μειωμένη όραση (Access Ecomonics, 2009). Με τη γήρανση του πληθυσμού και την αυξημένη πιθανότητα αναπηρίας εξαιτίας της ηλικία, τα άτομα με αναπηρία αποτελούν ένα ολοένα και πιο σημαντικό οικονομικό τμήμα της κοινωνίας. Η πιο πρόσφατη εκτίμηση των δαπανών για τα άτομα με αναπηρία στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι από το 2004, όταν η Επιτροπή Δικαιωμάτων Αναπηρίας υπολόγισε ότι το ποσό ήταν της τάξης των 80 δισεκατομμυρίων λιρών ετησίως (Disability Rights Commission [DRC], 2005). Υπάρχει μία επιτακτική επιχειρησιακή κατάσταση (case) τόσο για τις επιχειρήσεις του εμπορικού όσου και του δημόσιου τομέα, να διασφαλίσουν ότι οι υπηρεσίες τους είναι προσβάσιμες σε άτομα με αναπηρία (Office for Disability Issues [ODI], 2010). Βάσει του νόμου περί διακρίσεων αναπηρίας του 1995 και του νόμου περί ισότητας του 2010, σκοπός των οποίων είναι να διασφαλίσουν ότι τα άτομα με αναπηρία δεν υφίστανται διακρίσεις κατά την πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες.

Οι ανάγκες των τυφλών και των ατόμων με μειωμένη όραση

Για τους περισσότερους τυφλούς και για τα άτομα με μειωμένη όραση, το «ταξίδι για ψώνια» ξεκινάει συνήθως από το σπίτι, προγραμματίζοντας με πολύ μεγαλύτερη προσοχή την όλη διαδικασία από ότι θα συνέβαινε στην περίπτωση των ατόμων με όραση. Απαιτείται προγραμματισμός για τον καθορισμό των απαραίτητων αγορών, του τρόπου μετάβασης στο κατάστημα και της διαδρομής μεταξύ του καταστήματος και της επιστροφής στο σπίτι. Τα βασικά βήματα του «ταξιδιού» περιλαμβάνουν: διαδρομή μέχρι το κέντρο λιανικής, αναγνώριση καταστήματος, είσοδος στο κατάστημα, αναζήτηση βοήθειας, αξιολόγηση της εμφάνισης του προϊόντος, πλοήγηση στο περιβάλλον του καταστήματος, επιλογή προϊόντων, πληρωμή και έξοδος.

**Μέθοδος:** Στην μελέτη συμμετείχαν τυφλοί και άτομα με μειωμένοι όραση, που είχαν διαγνωστεί με διαφορετικό εύρος στην απώλεια της όρασής τους, και οι οποίοι ζούσαν σε διαφορετικές περιοχές. Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να πραγματοποιήσουν μία σειρά «ταξιδιών» τόσο στα μέσα μαζικής μεταφοράς όσο και σε μεμονωμένα καταστήματα λιανικής, συμπεριλαμβανομένων μεγάλων εμπορικών κέντρων και καταστήματα ανεξάρτητων λιανοπωλητών. Μόλις ολοκληρώθηκε η διαδικασία, η εμπειρία τους καταγράφηκε τόσο σε ηχητική όσο και σε γραπτή μορφή μέσω συνεντεύξεων, για κάθε ένα από τα στάδια του

ταξιδιού, και στη συνέχεια δημιουργήθηκε μία σειρά «ταξιδιωτικών» χαρτών. Κατόπιν, παρήχθησαν μεμονωμένες εμπειρίες υπό την μορφή περιπτωσιολογικών μελετών, και στην συνέχεια συντέθηκαν οι εμπειρίες τους για να παραχθεί ένα «σύνθετο ταξίδι» που αντικατόπτριζε το φάσμα των ανησυχιών και των προβλημάτων που εντόπισαν ο συμμετέχοντες.

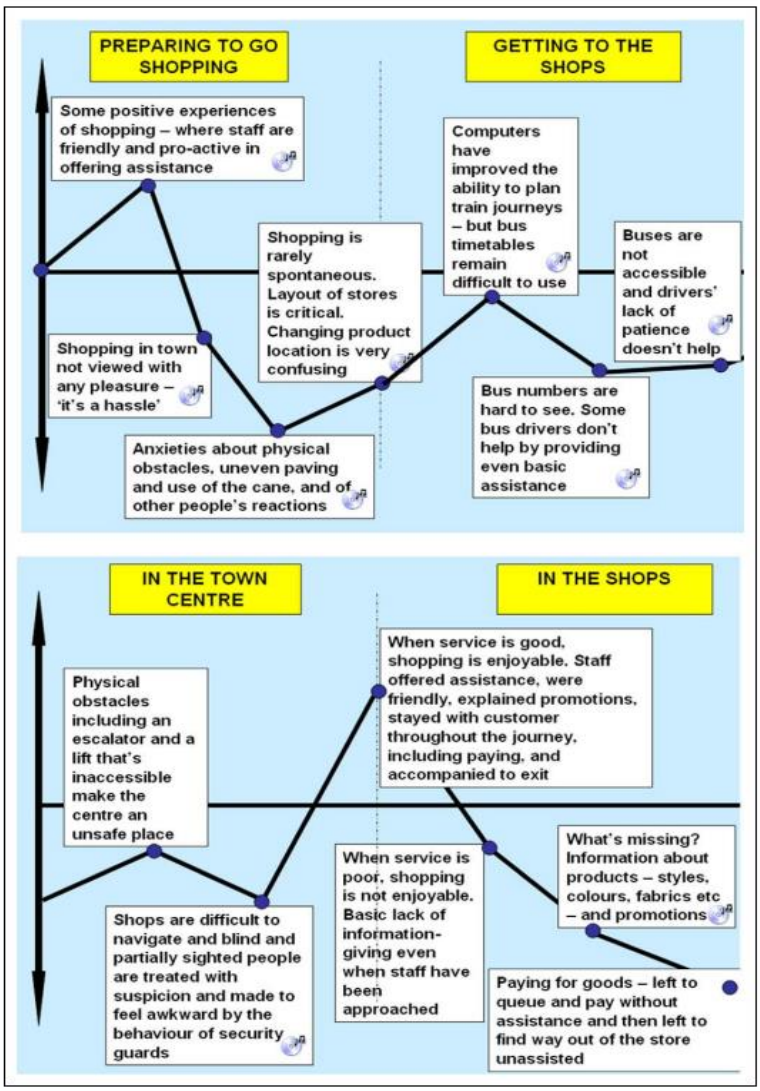
Παράδειγμα μιας συμμετέχουσας στην περιοχή του Lincoln της Αγγλίας

Η κυρία Α. είναι μία γυναίκα μέσης ηλικίας που δεν έχει καθόλου όραση και χρησιμοποιεί μπαστούνι για να μετακινηθεί. Η περίπτωση της αφορά το «ταξίδι» της ανάμεσα σε δύο μεγάλα καταστήματα στο κέντρο της πόλης του Lincoln, ένα μέρος που επισκέπτεται δύο φορές την εβδομάδα και πάντα με την φροντίδα ενός οικογενειακού μέλους. Η κυρία Α. έζησε όλη της την ενήλικη ζωή χωρίς όραση και ως παιδί ήταν μερικώς τυφλή. Κινείται ανεξάρτητα στην κοντινή της γειτονιά καθώς έχει απομνημονεύσει τις συγκεκριμένες διαδρομές, κάτι που της δίνει την δυνατότητα να μπορεί να κινηθεί από το σπίτι της μέχρι και τα γύρω τοπικά μαγαζιά. Για ταξίδια στο κέντρο του Lincoln, μεταφέρεται με αυτοκίνητο είτε από κάποιον φίλο της είτε από οικογενειακό πρόσωπο. Είχε διάφορες άσχημες εμπειρίες χρησιμοποιώντας τα μέσα μαζικής μεταφοράς, όπως το να πέσει στα σκαλοπάτια του λεωφορείου ή να μην μπορεί να βρει την έξοδο για να βγει από το λεωφορείο. Συνεπώς, η κυρία Α. θεωρεί τρομακτική την εμπειρία των αγορών όταν αυτές πρέπει να γίνουν από την ίδια ούσα μόνη της. Ο γενικός γιατρός και ο φροντιστής της, της είπαν ότι δεν πρέπει να προσπαθήσει να πάει μόνη της στην πόλη γιατί η απώλεια όρασής της την μετατρέπουν σε «κίνδυνο» για τους άλλους. Η ίδια φοβάται και μόνο στην σκέψη ότι μπορεί να χτυπήσει κάποιον με το μπαστούνι της ή ότι θα μπει σε κάποιο μαγαζί και το προσωπικό μπορεί να μην την βοηθήσει.

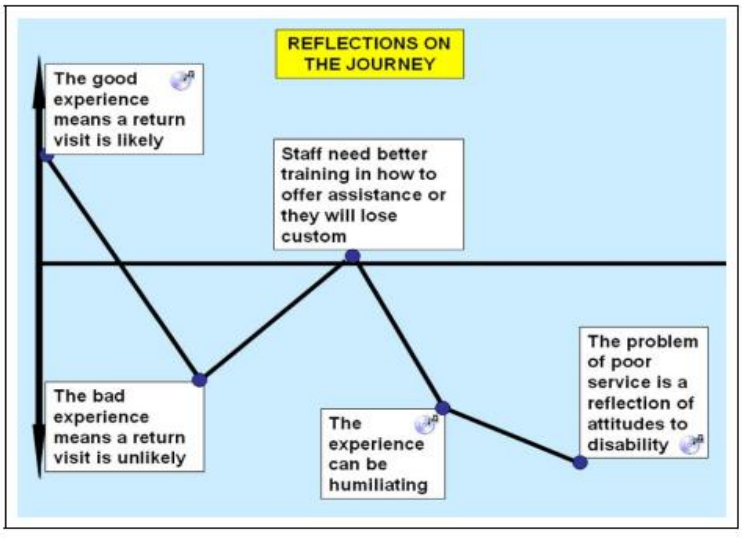
Την ημέρα που έγινε η μελέτη, θα επισκεπτόταν για πρώτη φορά ένα κατάστημα ρούχων όπου υπήρχαν πολλές εκπτώσεις με σκοπό να αγοράσει ένα πουλόβερ για την ίδια, και ένα φαρμακείο για να αγοράσει ένα αφρόλουτρο. Η ίδια θεωρεί πως τα ψώνια για την ίδια δεν είναι ποτέ απόλαυση, αλλά πάντα αναγκαιότητα. Ούσα τυφλή δεν μπορούσε να καταλάβει τι γίνεται μέσα στο κατάστημα παρά μόνο άκουγε θορύβους από παντού, και το γεγονός ότι ήταν μόνη της την έκανε να νιώθει τρόμο. Ρώτησε κάποιον το μέρος που βρίσκονται τα πουλόβερ, χωρίς να ξέρει αν αυτός που ρώτησε είναι υπάλληλος ή πελάτης του καταστήματος. Η ίδια τόνισε ότι είναι τυφλή και άρα δεν μπορούσε να καταλάβει που ακριβώς βρίσκονται, με αποτέλεσμα να την οδηγήσουν στο σωστό σημείο. Εκ των υστέρων η κυρία Α. έμαθε ότι το άτομο αυτό ήταν μέλος του προσωπικού. Όταν η κυρία Α. αποφάσισε ποιο πουλόβερ ήθελε να αγοράσει, ρώτησε την υπάλληλο αν μπορούσε να της δείξει το σημείο πληρωμής. Παρ΄ όλο που την οδήγησε μέχρι εκεί, έπρεπε να μείνει μόνη της στην ουρά για δέκα λεπτά γιατί υπήρχε πολύς κόσμος. Όταν πλήρωσε στον ταμία, εκείνος της έβαλε την απόδειξη και τα ρέστα στα χέρια της, χωρίς όμως να την ενημερώσει για το πόσα χρήματα

της επέστρεψε. Στο τέλος, έπρεπε να βρει μόνης της το σημείο εξόδου από το κατάστημα. Συνολικά για την κυρία Α. η εμπειρία των αγορών στο πολυκατάστημα δεν ήταν καθόλου ευχάριστη. Ένιωθε αγχωμένη και άβολα, γιατί οι ανάγκες της δεν εισακούστηκαν. Η επόμενη προσπάθεια αγοράς ήταν στο φαρμακείο που βρίσκονταν απέναντι από το κατάστημα ρούχων. Η κυρία Α. αναφέρει ότι μόλις μπήκε στο φαρμακείο, η υπάλληλος προσφέρθηκε αμέσως να την βοηθήσει και να την οδηγήσει στο σημείο με τα αφρόλουτρα, εξηγώντας της τις επιλογές της. Μόλις ολοκλήρωσε την αγορά, και εφόσον η υπάλληλος σιγουρεύτηκε ότι η πελάτισσα δεν χρειάζονταν κάτι άλλο, την οδήγησε στο ταμείο για να πληρώσει, όπου και την περίμενε μέχρι το τέλος της διαδικασίας. Ύστερα, την καθοδήγησε μέχρι την έξοδο του φαρμακείου όπου πρώτα σιγουρεύτηκε ότι κάποιος θα την περίμενε στην έξοδο. Η κυρία Α., αφού ολοκλήρωσε την διαδικασία των αγορών και από τα δύο μαγαζιά, τόνισε πως δεν θα πήγαινε ποτέ ξανά να ψωνίσει από το κατάστημα ρούχων, όμως σίγουρα θα ξαναπροσπαθούσε μία αγορά από το φαρμακείο.

Η χαρτογράφηση του ταξιδιού των πελατών είναι μία τεχνική που είναι ικανή να παρέχει ισχυρές πληροφορίες για τις καθημερινές δραστηριότητες, συνδυαζόμενη και με άλλες προσεγγίσεις κοινωνικού μάρκετινγκ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, και προσαρμόζεται στις ανάγκες ενός ευρέος φάσματος κοινού συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρία. Η περιγραφόμενη μελέτη παρήγαγε ένα ισχυρό και προσανατολισμένο στη λύση σύνολο ευρημάτων, και ήταν μόνο η αρχή μιας διαδικασίας δέσμευσης των λιανοπωλητών και παρόχων υπηρεσιών ώστε να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους λαμβάνοντας περισσότερο υπόψη τις ανάγκες των τυφλών και των ατόμων με μειωμένη όραση (Crosier & Handford, 2012).




*Εικόνα 1: Απεικόνιση όλων των φάσεων του Ταξιδιού του Πελάτη (Crosier & Handford, 2012)*




*Εικόνα 2:Απεικόνιση της εμπειρίας του Πελάτη (Crosier & Handford, 2012)*

**Μελέτη Περίπτωσης 4: Amadeus e-Power**

Το Amadeus e-Power είναι μια προσαρμόσιμη online μηχανή κρατήσεων που χρησιμοποιείται από ταξιδιωτικούς πράκτορες και ταξιδιώτες για να επιτρέπουν στους πελάτες τους να κάνουν κράτηση πτήσεων και πρόσθετων υπηρεσιών μέσω διαφορετικών περιβαλλόντων και πολλαπλών συσκευών. Κατά την διάρκεια ενός διήμερου workshop που πραγματοποιήθηκε στην Κωνσταντινούπολη, εξετάστηκαν οι στόχοι, οι συμπεριφορές και οι εμπειρίες μεταξύ των ομάδων των πελατών, και δημιουργήθηκαν ισχυροί χάρτες ταξιδιού πελατών, προσδιορίζοντας τις ανεκπλήρωτες ανάγκες και δίνοντας προτεραιότητα σε ευκαιρίες ανάπτυξης, ευθυγραμμίζοντας τις ομάδες για την προώθηση της καινοτομίας.

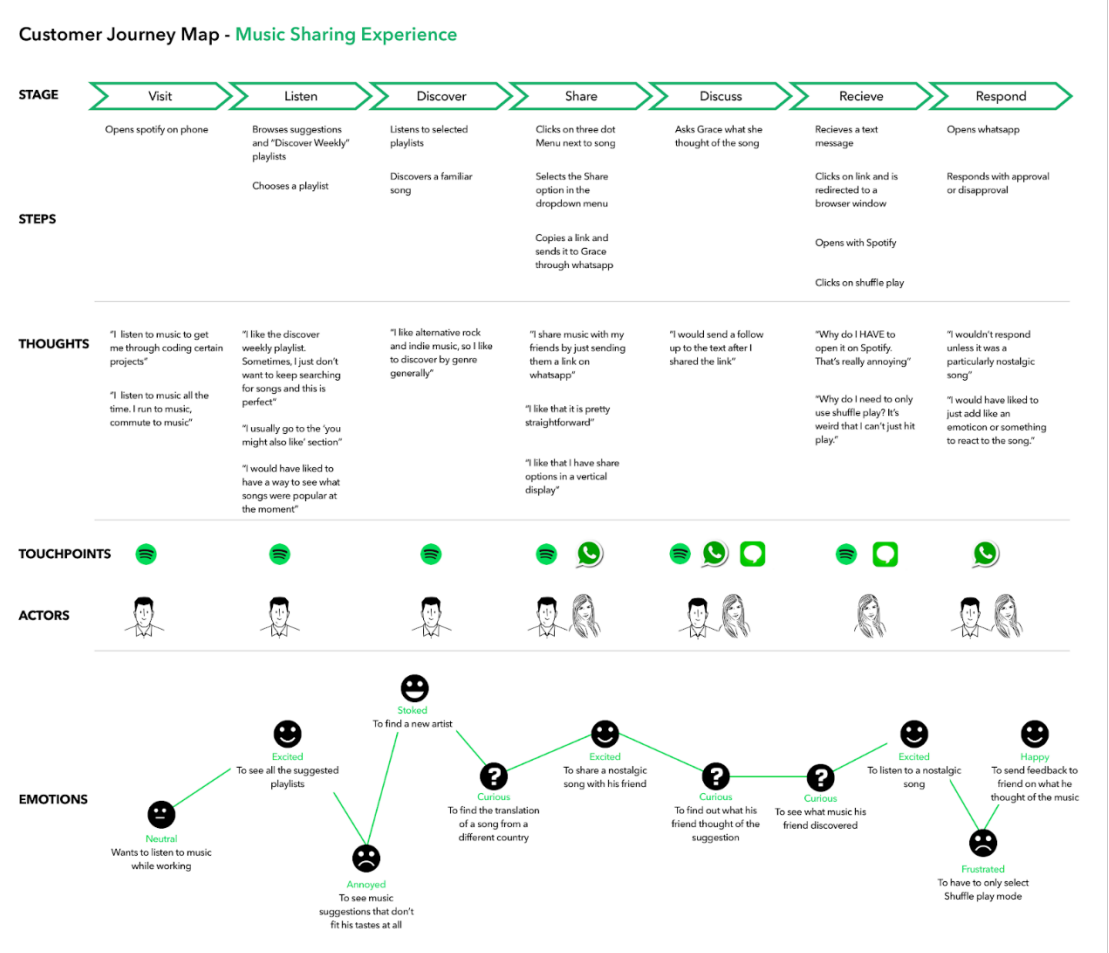
Πρόκληση: Ο Tran Dzien Nguyen, ως επικεφαλής διαδικτυακών λύσεων για τα ταξιδιωτικά γραφεία της Amadeus ήταν πρόθυμος να εξασφαλίσει την ανάπτυξη των προϊόντων με γνώμονα το UX, θέτοντας το Ταξίδι του Πελάτη σε κεντρικό σημείο της διαδικασίας. Όσο ο ίδιος μαζί με την ομάδα του εργαζόντουσαν Agile, αντιλήφθηκαν την ανάπτυξη των χαρτών ταξιδιού του πελάτη και των personas ως ζωτικής σημασίας θεμέλια για την αξιολόγηση των επιχειρηματικών αναγκών και την παροχή μεγαλύτερης αξίας. Ο ίδιος τόνισε ότι ήθελαν να αποκτήσουν μία εικόνα 360 μοιρών για το τρόπο με τον οποίο βιώνουν οι πελάτες το προϊόν τους, και εντυπωσιάστηκε όταν συμβουλευτική εταιρεία τους πρότεινε να αναπτύξουν την χαρτογράφηση του ταξιδιού των πελατών της επιχείρησης. Η διαδικασία χαρτογράφησης ολοκληρώθηκε σε πέντε εβδομάδες και ήταν ένα κομμάτι ενός ευρύτερου συνόλου εργασιών. Μόλις ολοκληρώθηκαν οι χάρτες ταξιδιού και οι γύροι δοκιμών των χρηστών, οι ερευνητές ανέλαβαν συνεντεύξεις χρηστών και διαδικασία ανάπτυξης των personas, πληροφορίες που προσέθεσαν περαιτέρω κατανόηση των χρηστών στον χάρτη ταξιδιού του πελάτη.

Οφέλη: Η ομάδα του Amadeus ePower, απέκτησε ισχυρούς χάρτες ταξιδιού πελατών για τις δύο κύριες ομάδες χρηστών της: τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και τους ταξιδιώτες. Tran Dzien Nguyen, αναφέρει πως η χαρτογράφηση του ταξιδιού των πελατών άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται πλέον τις ανεκπλήρωτες ανάγκες των καταναλωτών και βοήθησε να εντοπιστούν ευκαιρίες βελτίωσης της εμπειρίας του πελάτη. Κατηγοριοποιήθηκε το πρόγραμμα ανάπτυξης προϊόντων τους σε φάσεις που συνδέονται με τους χάρτες ταξιδιού των πελατών, και κατανοώντας τα κενά δόθηκε προτεραιότητα στις βελτιώσεις με αποτέλεσμα η δημιουργία περισσότερης αξίας για τον πελάτη. Ο ίδιος θεωρεί πως χαρτογράφηση ταξιδιού πελατών είναι ένα ισχυρό εργαλείο και ένα αναπόσπαστο κομμάτι της εσωτερικής επικοινωνίας με τις ομάδες πωλήσεων που δημιούργησε συλλογική ευφυΐα, συσπειρώνοντας όλα τα τμήματα της επιχείρησης (Amadeus, 2018).

## Μελέτη Περίπτωσης 5: Spotify

Όταν το Spotify, που είναι από τις δημοφιλέστερες υπηρεσίες audio streaming παγκοσμίως, θέλησε να βελτιώσει την εμπειρία της κοινής χρήσης της μουσικής για τους πελάτες του, προσέλαβε μία εταιρεία μάρκετινγκ για να δημιουργήσει έναν χάρτη ταξιδιού πελατών. Ο στόχος του ήταν να προσδιορίσει το ακριβές σημείο κατά την εμπειρία του χρήστη, στο οποίο θα ταίριαζε να προστεθεί αυτό το πρόσθετο χαρακτηριστικό.

Στον χάρτη απεικονίζεται η εμπειρία του χρήστη από την στιγμή που ανοίγει το Spotify στο κινητό του, μέχρι και την στιγμή που φαίνεται εάν του αρέσει ή όχι το τραγούδι που μοιράστηκε μαζί του ο φίλος του. Σε κάθε στάδιο του ταξιδιού η επιχείρηση χαρτογραφεί τις κινήσεις και τα συναισθήματα του πελάτη, χρησιμοποιώντας τα δεδομένα αυτά για να κατανοήσει καλύτερα το πώς ένιωσε σε κάθε σημείο της διαδρομής. Με βάση τον χάρτη, το Spotify μπόρεσε να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει τα σημεία πόνου (pain points), ώστε να παρέχει μία πιο ευχάριστη, ομαλή και απρόσκοπτη κοινή χρήση μουσικής, ενθαρρύνοντας περισσότερους χρήστες να μοιράζονται τα τραγούδια (Allen, 2020).

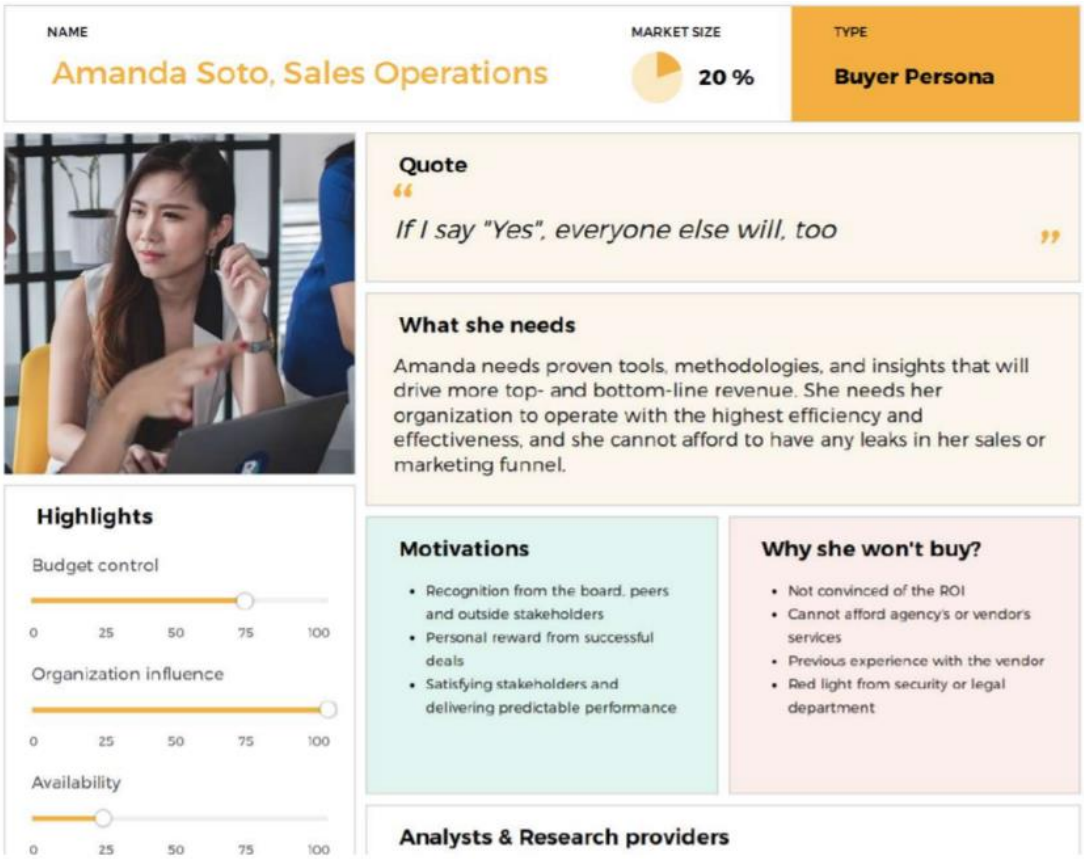


*Εικόνα 3: Απεικόνιση της συνολικής εμπειρίας του Πελάτη στην προσπάθειά του να διαμοιράσει τραγούδια στο Spotify* (Allen, 2020)

## Μελέτη Περίπτωσης 6: Michelin

Η Michelin είναι μία γαλλική εταιρεία παγκοσμίου φήμης που κατασκευάζει και πουλάει ελαστικά για διαφόρων ειδών οχήματα, όπως αυτοκίνητα, φορτηγά, μοτοσικλέτες, αεροπλάνα, αγροτικό εξοπλισμό, φορτηγά βαρέως τύπου και άλλα. Είναι εταιρεία ηγέτης στην καινοτομία και την βιώσιμη ανάπτυξη για την κινητικότητα των ανθρώπων και εμπορευμάτων. Για την βελτίωση της επικοινωνίας και της ικανοποίησης των πελατών, αλλά και για να καταφέρει τους περιφερειακούς στόχους πωλήσεων, η Michelin υιοθέτησε την στρατηγική 'go-to-market' που φέρνει στο επίκεντρο τις πολιτισμικές διαφορές, που είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την πώληση αγαθών ή υπηρεσιών διεθνώς. Ως μέρος της στρατηγικής, η ομάδα της Michelin που είναι υπεύθυνη για την Εμπειρία του Πελάτη, αποφάσισε να δημιουργήσει προφίλ πελατών τα οποία θα περιλάμβαναν πληροφορίες για τα καταλληλότερα κανάλια επικοινωνίας για κάθε προφίλ. Οι υπάλληλοι της Michelin πήγαν οι ίδιοι στις διάφορες αντιπροσωπείες ώστε να μιλήσουν απευθείας με ανθρώπους και να ανακαλύψουν τον καλύτερο τρόπο για να περιγράψουν την διαδικασία της παραγγελίας-πληρωμής, ώστε να μπορέσουν να βελτιώσουν τις μελλοντικές τους αλληλεπιδράσεις.

«Πολλές εταιρείες εξακολουθούν να πιστεύουν ότι μπορούν να καταλάβουν τι χρειάζονται οι πελάτες τους χωρίς να τους συναντήσουν. Όμως, ο μόνος τρόπος για να μάθουν πραγματικά τι θέλουν οι πελάτες τους είναι να μιλήσουν μαζί τους αυτοπροσώπως», αναφέρει ο Pierre Montel, Customer Experience Manager στην Michelin. Με τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν κατά τη διάρκεια των επισκέψεων, η Michelin δημιούργησε προφίλ πελατών για κάθε project ξεχωριστά, και κατόπιν, οι διαχειριστές της Εμπειρίας των Πελατών πρόσθεσαν συγκεκριμένες πληροφορίες για τους πελάτες σχετικά με τα καταλληλότερα κανάλια σε κάθε προφίλ που δημιούργησαν. Από εκείνο το σημείο και έπειτα, οι project managers αναφέρονται σε αυτά τα προφίλ πριν επιλέξουν κανάλι για να επικοινωνήσουν με τους πελάτες της περιφέρειας, ώστε να διασφαλίζουν αποτελεσματική επικοινωνία όλες τις φορές.




*Εικόνα 4: Απεικόνιση των πληροφοριών του Ιδανικού Πελάτη/ Persona της Michelin* (Levdikova, 2020)

Ως αποτέλεσμα, η Michelin συνεχίζει να ακολουθεί την στρατηγική προώθησης ‘go-to-market’, η οποία τους βοήθησε να ξεκινήσουν επιτυχημένα projects σε πολλές περιοχές, επιτυγχάνοντας τους στόχους πωλήσεων που είχαν θέσει. Αξιοποιώντας τα personas, οι υπάλληλοι της Michelin επιβεβαιώνουν ότι επικοινωνούν αποτελεσματικά με κάθε πελάτη, τον ευχαριστούν, αυξάνουν την ικανοποίηση και την αφοσίωσή τους και ως εκ τούτου αυξάνουν και τις πωλήσεις τους (Levdikova, 2020).