



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ

# Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

*Κωνσταντίνος Λιονάκης, PhD*  
*Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας*  
*Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών*



**Executive MBA**

*Acknowledgment:*

*θερμές ευχαριστίες στην Αν. Καθηγήτρια κα. Καραντινού για την πολύτιμη βοήθεια στο υλικό του μαθήματος*



Dr. Konstantinos Lionakis

Email: [Lionakis@aueb.gr](mailto:Lionakis@aueb.gr)

- Mathematics (University of the Aegean)
- MSc Marketing & Communication (Athens University of Economics & Business)
- PhD Marketing-Sales Organization (Athens University of Economics & Business), sup: Prof. G.J. Avlonitis



# Μαθησιακοί Στόχοι



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

- Να κατανοήσουμε σε βάθος τον **τρόπο σκέψης των υπηρεσιών, τον προσανατολισμό στην υπηρεσία** και τη σπουδαιότητα της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ στην παροχή υπηρεσίας
- Να αντιληφθούμε τις **πολυεπίπεδες συνέπειες των ιδιαιτεροτήτων των υπηρεσιών** και να γνωρίσουμε τους μηχανισμούς και τις τεχνικές διοίκησης αυτών
- Να αντιληφθούμε την έννοια και τη σημασία της **διοίκησης της εμπειρίας πελάτη** και να γνωρίσουμε τους παράγοντες εκείνους που μπορούν να οδηγήσουν μία εταιρία παροχής υπηρεσιών στην **παροχή άριστης υπηρεσίας** στον πελάτη της
- Να μπορούμε να σχεδιάζουμε, να αξιολογούμε και να χρησιμοποιήσουμε **customer journey maps**
- Να μπορούμε να σχεδιάζουμε, να αξιολογούμε και να χρησιμοποιούμε **service blueprints**
- Να κατανοήσουμε και να μάθουμε να διοικούμε τα **στοιχεία που συνθέτουν το χώρο** όπου παρέχεται η υπηρεσία
- Να κατανοήσουμε τις μεθόδους βέλτιστης διοίκησης του **ανθρώπινου παράγοντα στις υπηρεσίες**

# Περιεχόμενο Μαθήματος



1. **Η Μοναδικότητα των Υπηρεσιών:** Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ στις υπηρεσίες
2. **Customer Experience & Customer Service Excellence:** Η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις υπηρεσίες
3. **Customer Journey Mapping:** Ανάλυση & διαχείριση της εμπειρίας πελάτη (εργασία 1)
4. **Processes & Blueprints:** Διοίκηση διαδικασιών (εργασία 2)
5. **Servicescapes & Atmospherics:** Η επίδραση του περιβάλλοντος χώρου (εργασία 3)
6. **People & Services:** ο ανθρώπινος παράγοντας στις υπηρεσίες (quiz)





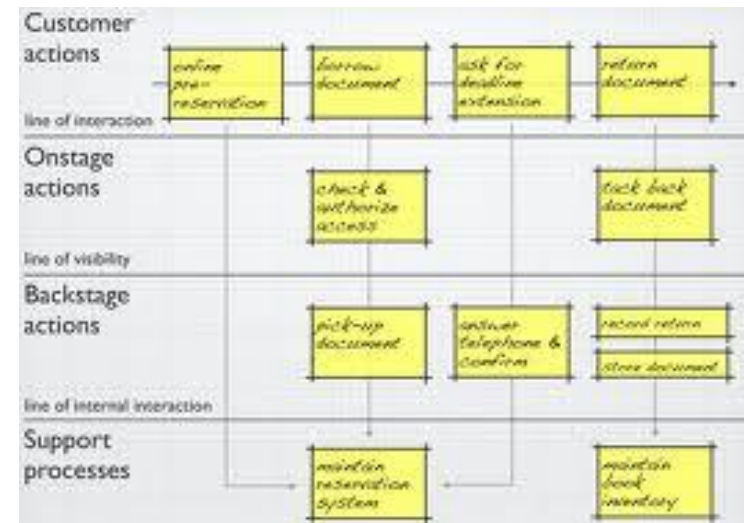


# Εργασία 2:

## Δημιουργία Blueprint



- Βήμα 1: *Visualization of the experience:*  
Πλήρης καταγραφή των ενεργειών πελάτη
- Βήμα 2: Δημιουργία Blueprint που να συμπεριλαμβάνει:
  - Ενέργειες των πελατών
  - Ενέργειες του προσωπικού επαφής
  - Ενέργειες του back office
  - Υποστηρικτικές διαδικασίες
  - Υλικά στοιχεία
- Βήμα 3: Αποτύπωση πιθανών προβλημάτων στη διαδικασία και πρόταση λύσεων



# Εργασία 3:

## Δημιουργία Servicescape



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

1. Προσδιορίστε το κοινό στο οποίο θα στοχεύσετε
2. Κατανοήστε τις απαιτήσεις και τις προτιμήσεις του κοινού σας ως προς τα στοιχεία του περιβάλλοντος
3. Προσδιορίστε τα στοιχεία του περιβάλλοντος εκείνα που θα ενδυναμώσουν την ποιοτική εμπειρία και τη θετική στάση των πελατών σας
4. Προσδιορίστε τα στοιχεία εκείνα που θα ενδυναμώσουν την εμπειρία και τη θετική στάση του προσωπικού πρώτης γραμμής
5. Δημιουργήστε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τα καινοτόμα στοιχεία του servicescape σας
6. Δώστε όνομα στη νέα υπηρεσία σας
7. Σχεδιάστε το servicescape σας (την κάτοψη του χώρου), φροντίζοντας να φαίνονται τα καινοτόμα στοιχεία σας και η υπεροχή σας σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές





**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ

# **Η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ στις υπηρεσίες και Η Μοναδικότητα των Υπηρεσιών**



# Κατανοώντας τις Υπηρεσίες



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ





ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ



ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΣΑΣ  
ΑΝΑΓΚΗ

ΠΡΟΪΟΝΤΑ &  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ  
ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

PERSONAL  
BANKING

e-Banking



## Εάν είστε μισθωτός

Διεκδικήστε μεγαλύτερη αξία από τον μισθό σας.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ



### Εάν είστε μισθωτός

Διεκδικήστε μεγαλύτερη αξία από τον μισθό σας και κερδίστε πλεονεκτήματα για κάθε ανάγκη σας.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ



### Εάν είστε ένστολος

Αναγνωρίζουμε την προσφορά σας και σας επιβραβεύουμε με οφέλη σε κάθε πτυχή της ζωής σας.

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ



### Μισθοδοσίας / Σύνταξης

Λογαριασμός για τον μισθό ή τη σύνταξη με επιπλέον προνόμια για νέους λογαριασμούς.



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ

Προϊόντα & Υπηρεσίες Εξυπηρέτηση

 **INTERAMERICAN**

 my interamerican



Υγεία



Παιδί & Οικογένεια



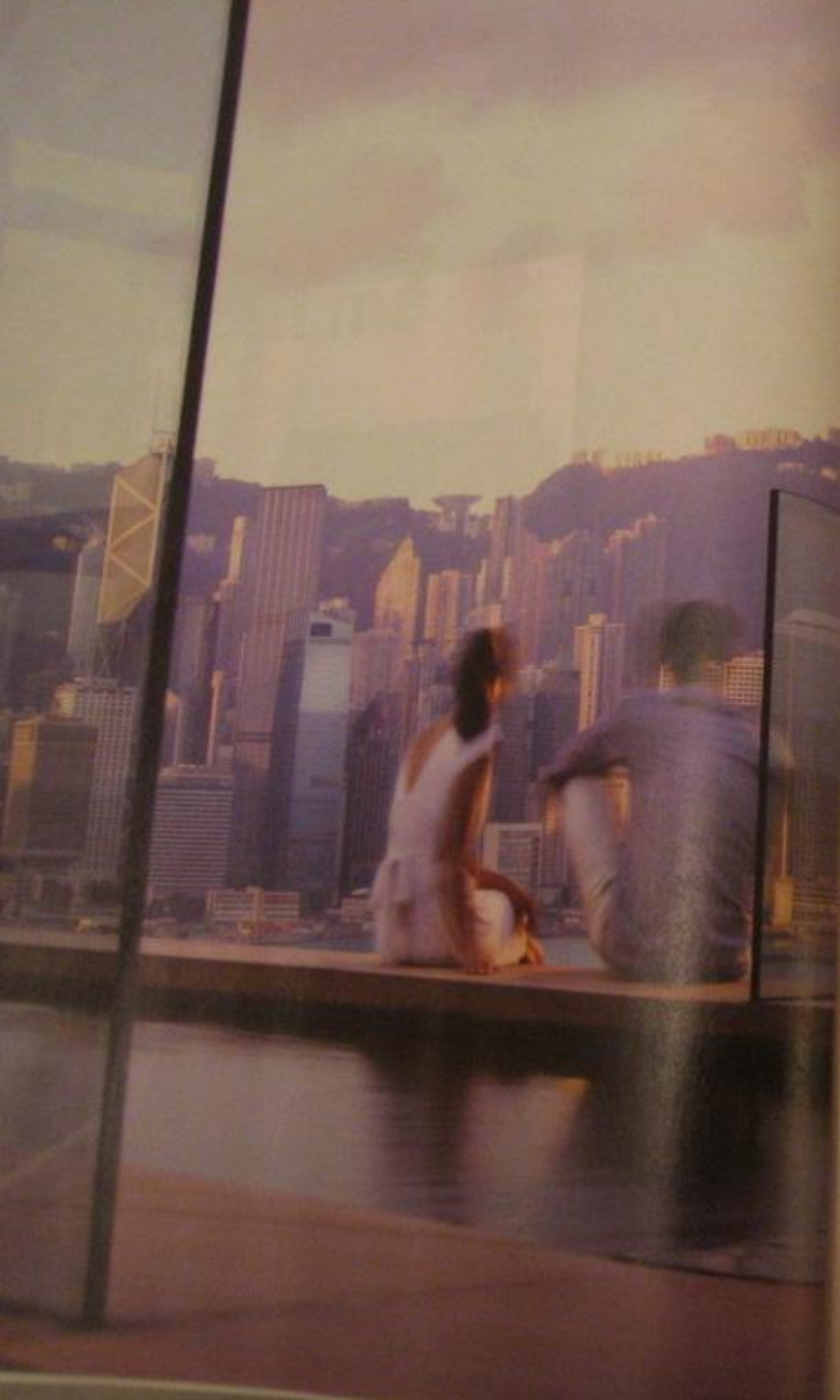
Κατοικία



Αυτοκίνητο & Ταξίδι







# SOME THINGS YOU CAN'T BRING BACK IN YOUR SUITCASE.

Isn't the real excitement of travel having experiences that still enthrall you? At InterContinental we use our expert local knowledge to help you enjoy exactly what makes a destination unique. In Hong Kong, for example, we can get you front row seats for one of the world's most iconic skylines, a sight no one should leave without experiencing.

*Do you live an InterContinental life?*

Call 1 800 424 6835 from North America or  
call +800 1100 1100 from most countries in Europe  
and Asia Pacific, or visit [intercontinental.com](http://intercontinental.com)



INTERCONTINENTAL  
HOTELS & RESORTS

THE WEDDING DAY HAS ARRIVED | TIME TO MAKE A PROMISE  
**Companionship for life's journey.**




**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ

You've found a traveling companion for life's journey. We offer a range of financial solutions to build a secure future for you and your family. As a leading Fortune Global 500® company we give you the confidence you need, whatever your moment. [www.allianz.com](http://www.allianz.com)

**Allianz. Financial solutions from A-Z**

INSURANCE | ASSET MANAGEMENT | BANKING

**Allianz** 



# Unofficial service can be dangerous.

15% discount on spare parts and free vehicle diagnosis.



Mercedes-Benz  
The best or nothing.



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ



# Τα Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών και οι Συνέπειες τους



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

- **Αϋλότητα:** οι υπηρεσίες δε γίνονται αντιληπτές με την αφή ή τις αισθήσεις, με τον ίδιο τρόπο που γίνονται τα φυσικά αγαθά  
=> **προβλήματα αξιολόγησης**
- **Αδαιρετότητα:** αδυναμία διαχωρισμού της παραγωγής της υπηρεσίας από τον τόπο κατανάλωσής, της παραγωγής της υπηρεσίας από τη συμμετοχή του καταναλωτή στην παραγωγή, και των εμπειριών των υπολοίπων καταναλωτών που παρευρίσκονται στη διαδικασία της παραγωγής από το τελικό αποτέλεσμα της παραγωγής  
=> **προβλήματα διατήρησης ποιότητας και αδυναμία δοκιμής πριν την αγορά**
- **Ετερογένεια:** αδυναμία συστηματικοποίησης της ποιότητας  
=> **δυσκολία στη διατήρηση και τον έλεγχο της ποιότητας**
- **Φθαρτότητα:** οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν και η δυναμικότητα που δεν αξιοποιείται πρακτικά χάνεται για την επιχείρηση  
=> **δύσκολη αλλά απαραίτητη η εξισορρόπηση προσφοράς και ζήτησης**
- **Αδυναμία κτήσης**  
=> **ζητήματα αντιλαμβανόμενης αξίας από τη συναλλαγή**

# Προκλήσεις και Προβλήματα για τη Διοίκηση των Υπηρεσιών



- Αδυναμία αποθήκευσης
- Αδυναμία προστασίας από πατέντες
- Δυσκολία στην ανακοίνωση-μετάδοση πληροφοριών σχετικά με αυτές
- Δυσκολία χάραξης τιμολογιακής πολιτικής
- Αναγκαιότητα συμμετοχής του πελάτη – καταναλωτή
- Συμμετοχή άλλων πελατών - καταναλωτών στην «παραγωγική» διαδικασία
- Δυσκολία εξυπηρέτησης μιας γεωγραφικά διάσπαρτης αγοράς
- Αδυναμία επίτευξης ενός συστήματος παροχής της υπηρεσίας που θα διασφαλίζει την 100% τυποποίηση της υπηρεσίας

# Το Μίγμα Μάρκετινγκ για τις Υπηρεσίες



1. The service product
2. Pricing
3. Service distribution
4. Promotion
5. **Physical evidence**
6. **Process**
7. **People**

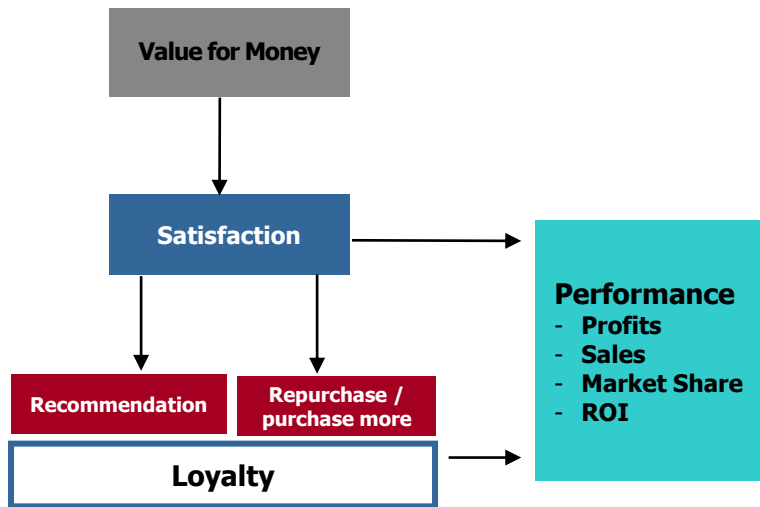




# Value creation for customers is leading to customer **satisfaction** which in turn enhances customer **loyalty**



ΟΠΑ  
AUEB



Path analysis for loyalty metrics:  
Pearson Correlation indices (r)



Knowledge grows



# Οπότε τι είναι η φιλοσοφία μάρκετινγκ?



**ΟΠΑ**  
AUEB

**"The aim of marketing is to know and understand the customer so well, that the product or service fits him and sells itself"**

**Peter Drucker**

**C**                    **Create**

**C**                    **Communicate**

**D**                    **Deliver**

**V**                    **Value**

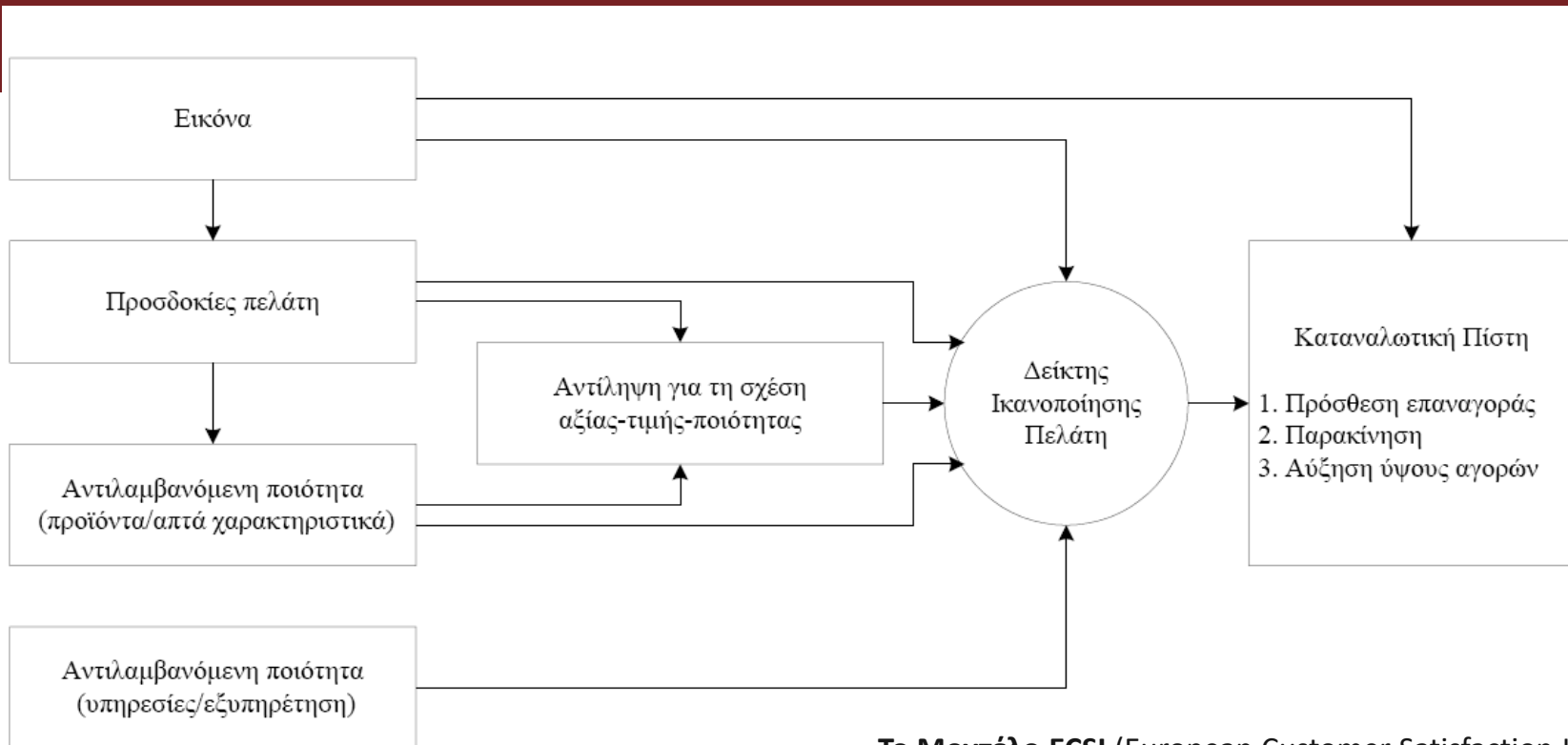
**C**                    **to Customer**

**P**                    **Profitable**

*George Avlonitis*



# ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ



Το Μοντέλο ECSI (European Customer Satisfaction Index)

- Η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και της αντιλαμβανόμενης ποιότητας καθορίζει την αντίληψη για τη σχέση αξίας-τιμής-ποιότητας
- Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα και η εταιρική εικόνας επιδρούν απευθείας στην ικανοποίηση και στην πιστότητα του πελάτη
- Η ικανοποίηση του πελάτη επηρεάζει θετικά το επίπεδο πιστότητας και αρνητικά τη συχνότητα εμφάνισης παραπόνων από τη μεριά των πελατών
- Η πιστότητα (καταναλωτική πίστη) προσδιορίζεται και προσδιορίζεται από την πρόθεση επαναγοράς και πρόθεση σύστασης, καθώς και από το ύψος αγορών

# Οπότε πως κάνω μάρκετινγκ?

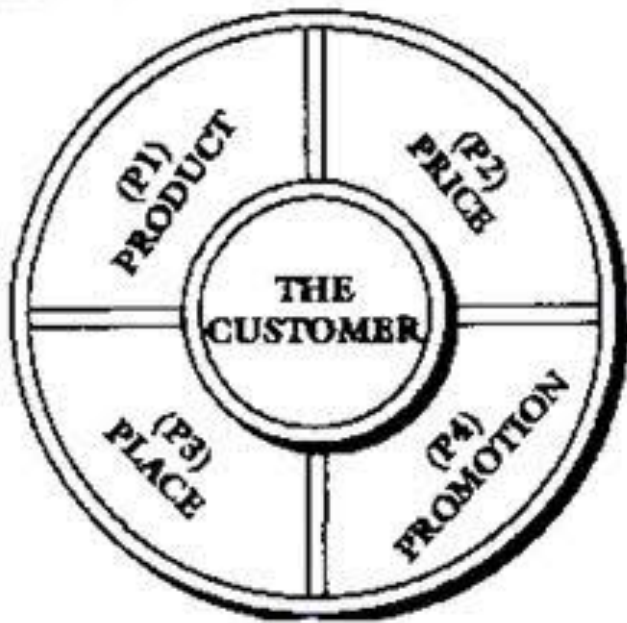


## Αντίληψη του Πελάτη

- R**      **Research**
- S**      **Segmentation**
- T**      **Targeting**
- P**      **Positioning**
- MM**      **Marketing Mix** (product, place, price, promotion + additional Ps)
- I**      **Implementation**
- C**      **Control**



# Marketing & Customer Relationship Management



*Ποιά είναι η βασική διαφορά??*

Ο marketer..

... ξεκινάει να σκέφτεται μια απάντηση σε ένα πρόβλημα.. με τη λέξη...



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ

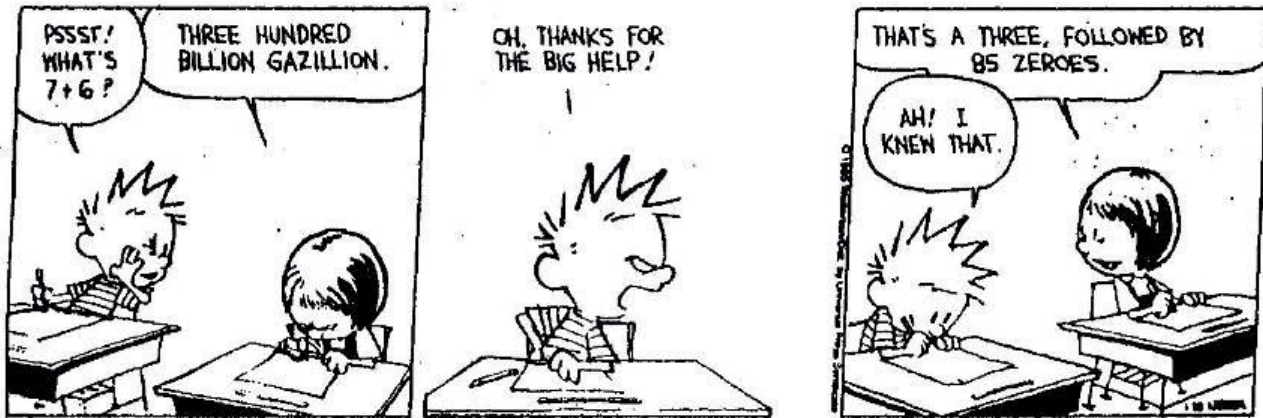
**????? ... εξαρτάται...**

*The quality of marketing planning decision depends on the quality of the information they are based*



**OPPA**  
AUEB

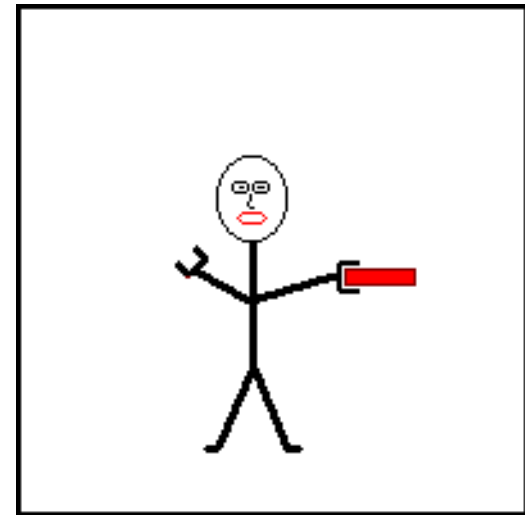
**Garbage IN - Garbage OUT**



# The Drop Block Problem



What will happen to the block of wood when the person lets go of it?



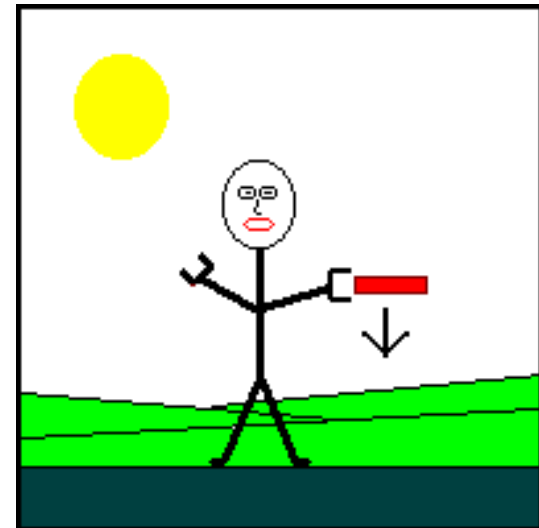


# The Drop Block Problem



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

The block will drop **down** as it is drawn to earth by gravity

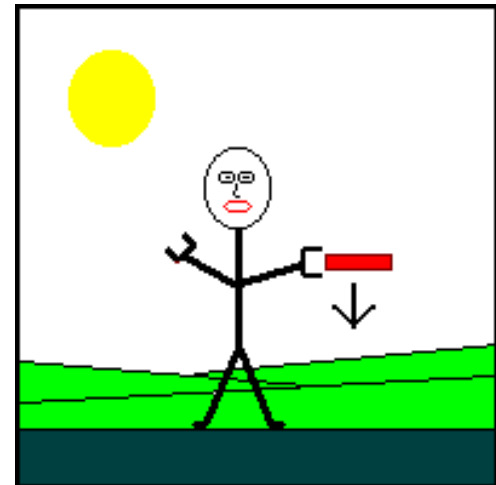


# The Drop Block Problem



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

... so long as the person is on earth.



# The Drop Block Problem



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

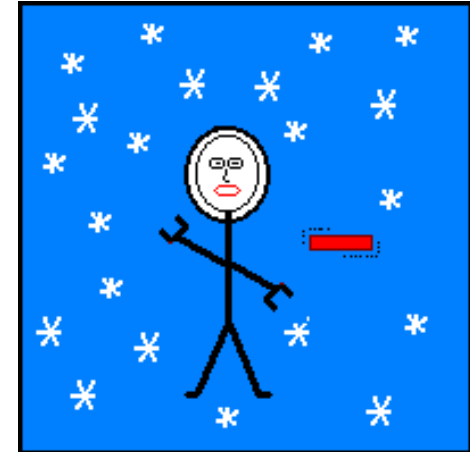
It will float **up** if the person is under water.



# The Drop Block Problem



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ



And it will go **nowhere** (or a little bit sideways?!) if the person is in space.

*Play the game you can win!!*



**ΟΠΑ**  
AUEB

## Manchester United Vs Chicago Bulls



If we are not customer driven, our cars won't be either

Donald Peterson, former CEO, Ford Motor Company



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

*«Οι εταιρείες δεν μπορούν να προσφέρουν εργασιακή ασφάλεια. Μόνο οι πελάτες μπορούν!»*

*«Αν δε σκέφτεσαι τον πελάτη, τότε δε σκέφτεσαι!»*

Jack Welch  
C.E.O της General Electric

Η έννοια της αξίας στον πελάτη



## Σύνοψη: η έννοια του μάρκετινγκ

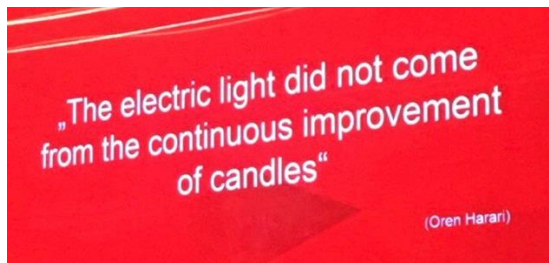
Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.

### American Marketing Association

## Η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ

- Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων
  - Ικανοποίηση αναγκών πελατών
  - Ικανοποίηση αναγκών καλύτερα από τον ανταγωνισμό
- (Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα = Διαφοροποίηση - Ηγεσία Κόστους – Εστίαση)
- Δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων, πιστότητας (Relationship marketing)
  - Προσανατολισμός προς την αγορά έναντι του προσανατολισμού προς το προϊόν ή τις πωλήσεις
  - Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ οφείλει να διέπει όλη την επιχείρηση
  - Η εφαρμογή του μάρκετινγκ οφείλει να έχει θετικό κοινωνικό πρόσημο

## Marketing Myopia





**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ

# Προσανατολισμός στην Υπηρεσία: **S-D Logic & *Servitization***



# Η Λογική της Υπηρεσίας

## The Service Dominant Logic



- ❖ **Μία σχετικά νέα προσέγγιση** στη θεωρία του μάρκετινγκ η οποία έκανε την εμφάνιση της το 2004
- ❖ Προσφέρει μια **εναλλακτική προσέγγιση της έννοιας της ανταλλαγής και της δημιουργίας αξίας**, βασιζόμενη σε άυλους πόρους και σχέσεις
- ❖ Επικεντρώνεται στην ιδέα ότι **η υπηρεσία** – η αξιοποίηση τεχνογνωσίας και ικανοτήτων για τη δημιουργία αξίας – είναι η βάση όλων των κοινωνικών και οικονομικών συναλλαγών
- ❖ Μία από τις βασικές της αρχές είναι η έννοια της **συνδημιουργίας της αξίας** από τον αποδέκτη της υπηρεσίας μαζί με τον πάροχο

# Η Λογική της Υπηρεσίας

## The Service Dominant Logic



The core foundational premise of service-dominant logic is based on the idea that...

**service is the basis of all exchange**

and thus **all economies are service economies**

and **all businesses are service businesses**

Vargo and Lusch 2004

# Προσανατολισμός στην Υπηρεσία: Επικέντρωση στην Παροχή Λύσεων και όχι Προϊόντων



- ❖ Η παροχή αγαθών μετατρέπεται σε **παροχή υπηρεσιών μέσα από προϊόντα**
- ❖ Δεν επικεντρωνόμαστε στην πώληση προϊόντων αλλά στην **παροχή ολοκληρωμένων λύσεων** που συναποτελούνται από προϊόντα και υπηρεσίες (case api)
- ❖ Αναγκαία προϋπόθεση αυτής της προσέγγισης είναι η **επικέντρωση στον πελάτη**, στην πλήρη κατανόηση των αναγκών του και στους μηχανισμούς που δημιουργούν αξία για τον πελάτη

# Προσανατολισμός στην Υπηρεσία: *SERVITIZATION*



- ❖ Στο επίκεντρο βρίσκεται μία βασική ιδέα: **η έννοια της προσφοράς που μετουσιώνεται σε ωφέλεια για τον πελάτη** μέσα από μια διαδικασία δημιουργίας αξίας
- ❖ Για να επιτευχθεί ο προσανατολισμός στην υπηρεσία, απαραίτητο συστατικό στοιχείο είναι ένα **εσωτερικό κίνητρο που αντικατοπτρίζεται στο εταιρικό όραμα** που κινητοποιεί όλους τους εργαζόμενους και αποτελεί τη βάση της δημιουργίας αξίας για τον πελάτη



**ΟΠΑ**  
**ΑΥΕΒ**

# **Επικέντρωση στον Πελάτη και Κατανόηση της Διαδικασίας Δημιουργίας Αξίας για τον Πελάτη**

# Δημιουργία Αξίας για τον Πελάτη



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

Η πιο βασική λειτουργία μιας επιχείρησης είναι η **δημιουργία και η διατήρηση αμοιβαία ευεργετικών σχέσεων**, ειδικά με επίλεκτους πελάτες

**Αυτό που οδηγεί σε επιτυχημένες σχέσεις είναι η αμφίδρομη δημιουργία αξίας:**

ο πελάτης εισπράττει αξία από την επιχείρηση και η αξία αυτή μετουσιώνεται σε αξία και για την επιχείρηση με τη μορφή αυξημένης κερδοφορίας και επιτυχίας

# Τρόποι Δημιουργίας Αξίας για τον Πελάτη



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

1. Βάζουμε τον πελάτη στο επίκεντρο
2. Κάνουμε την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση του πελάτη πρωταρχικό στόχο όλων των εργαζομένων
3. Δίνουμε έμφαση στην ενσυναίσθηση
4. Κάνουμε τα πράγματα εύκολα





**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ

# Συμπεριφορά Καταναλωτή στις Υπηρεσίες

# Συνέπειες σε Επίπεδο Συμπεριφοράς Καταναλωτή στο Χώρο των Υπηρεσιών



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

- Πώς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών επιδρούν στη συμπεριφορά του καταναλωτή και ποιο το αποτέλεσμα τους;
- Ποιες οι σημαντικότερες διαφορές στη συμπεριφορά του καταναλωτή μεταξύ αγαθών και υπηρεσιών;
- Ποιες οι συνέπειες για τις επιχειρήσεις-οργανισμούς παροχής υπηρεσιών;

# Δυνατότητα/Βαθμός Διερεύνησης Προϊόντων

## *Search, Experience, Credence Attributes*



1. Χαρακτηριστικά που επιτρέπουν την άμεση διερεύνηση (**search**) και αξιολόγηση πριν την αγορά τους (π.χ. αυτοκίνητα, ρούχα)
2. Χαρακτηριστικά που προϋποθέτουν την αγορά (**experience**) προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι ιδιότητες τους (π.χ. κούρεμα, διακοπές)
3. Χαρακτηριστικά που δεν είναι δυνατό να αξιολογηθούν ακόμα και μετά την αγορά και χρήση (**credence**) (π.χ. σφράγισμα, service αυτοκινήτου)

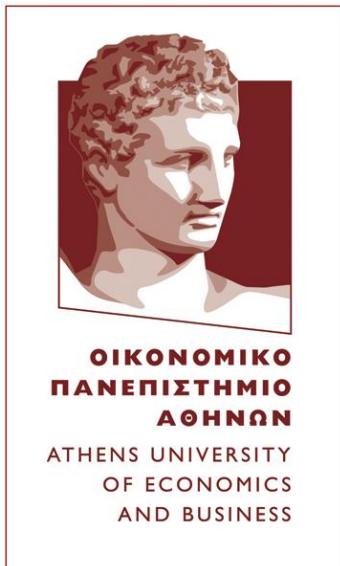
=> Η αξιολόγηση των προϊόντων από τους καταναλωτές γίνεται όλο και δυσκολότερη καθώς κινούνται από προϊόντα της κατηγορίας 1 σε προϊόντα της κατηγορίας 3

=> Τα χειροπιαστά ανήκουν κυρίως στη κατηγορία 1 ενώ οι υπηρεσίες στις κατηγορίες 2&3. Το γεγονός αυτό κάνει τους καταναλωτές να χρησιμοποιούν διαφορετικές διαδικασίες αξιολόγησης από αυτές που χρησιμοποιούν για τα αγαθά

\*\* κριτήρια αξιολόγησης υπηρεσίας?



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ



# Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

## Customer Experience &

## Customer Service

## Excellence



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ

# **ΠΟΙΟΤΗΤΑ & ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

# Άσκηση: *The Best of Times and the Worst of Times*



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

- ✓ Ανακαλέστε θετικές εμπειρίες ως πελάτες υπηρεσιών
- ✓ Διευρευνήστε και αξιολογήστε τους λόγους που έκαναν αυτές τις εμπειρίες τόσο θετικές



- ✦ Ανακαλέστε αρνητικές εμπειρίες ως πελάτες υπηρεσιών
- ✦ Διευρευνήστε και αξιολογήστε τους λόγους που έκαναν αυτές τις εμπειρίες τόσο αρνητικές

# Ποιότητα στις Υπηρεσίες



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

❖ **Από τη σκοπιά του παρόχου της υπηρεσίας**, η ποιότητα της υπηρεσίας έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο τα χαρακτηριστικά της παρεχόμενης υπηρεσίας ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές που έχει θέσει η εταιρία

❖ **Από τη σκοπιά του καταναλωτή**, η ποιότητα της υπηρεσίας έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο η παρεχόμενη υπηρεσία καλύπτει ή υπερβαίνει τις προσδοκίες του, και αντικατοπτρίζεται στο βαθμό ικανοποίησης που προσφέρει

❖ **Κατά συνέπεια**, η ποιότητα της υπηρεσίας είναι πιο σωστά ειπωμένη ως η **αντιλαμβανόμενη ποιότητα** της υπηρεσίας και ορίζεται ως το επίπεδο της υπηρεσίας που καλύπτει ή υπερβαίνει τις προσδοκίες των πελατών



# Διαστάσεις Ποιότητας της Υπηρεσίας



Ποιότητα του αποτελέσματος  
***Reliability dimension - outcome quality***

Ποιότητα της διαδικασίας  
***Process dimension***

**Είστε ικανοποιημένοι με 99.9% επίπεδο ποιότητας???**

Η εταιρεία μας είναι ικανοποιημένη με 99.9% ποιότητα υπηρεσιών...



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ

## Αν το 99.9% είναι αποδεκτό τότε...

- 1 ΝΕΟΓΕΝΝΗΤΟ ΠΑΙΔΙ ΚΑΘΕ ΤΡΕΙΣ ΗΜΕΡΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΘΑ ΔΙΝΟΝΤΑΝ ΣΕ ΛΑΘΟΣ ΓΟΝΕΙΣ
- 200.000 ΑΙΤΗΣΕΙΣ –ΕΓΓΡΑΦΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΘΑ ΧΑΝΟΝΤΑΝ ΣΤΗΝ ΕΦΟΡΙΑ
- 35 ΤΟΥΡΙΣΤΕΣ ΤΗΝ ΗΜΕΡΑ ΠΟΥ ΕΠΙΣΚΕΠΤΟΝΤΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΘΑ ΕΠΑΙΡΝΑΝ ΛΑΘΟΣ ΠΤΗΣΗ
- 4.370 ΕΚΚΑΘΑΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΦΟΡΙΑΣ ΘΑ ΣΤΑΛΟΥΝ ΣΕ ΛΑΘΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΧΟΝΤΑΣ ΛΑΘΗ ΣΤΗΝ ΕΚΚΑΘΑΡΙΣΗ
- 2.000 ΣΥΝΤΑΓΕΣ ΦΑΡΜΑΚΩΝ ΤΟ ΕΤΟΣ ΘΑ ΕΙΧΑΝ ΛΑΘΗ
- 1 ΑΕΡΟΠΛΑΝΟ ΠΟΥ ΠΡΟΣΓΕΙΩΝΕΤΑΙ ΚΑΘΕ ΤΡΕΙΣ ΗΜΕΡΕΣ ΣΤΟ «ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ» ΘΑ ΚΙΝΔΥΝΕΥΕ ΜΕ ΣΥΝΤΡΙΒΗ
- 1.200 ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ ΘΑ ΕΙΧΑΝ ΛΑΘΟΣ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΟΧΟΥ ΤΟΥΣ

Γεώργιος Αυλωνίτης  
(Διοίκηση Μάρκετινγκ για Πωλητές)

# SERVQUAL: Βασικές Διαστάσεις Μέτρησης της Ποιότητας της Υπηρεσίας



## 1. Χειροπιαστά στοιχεία που συνοδεύουν την υπηρεσία

- Εγκαταστάσεις
- Εξοπλισμός
- Εμφάνιση του προσωπικού

## 2. Αξιοπιστία

- Δυνατότητα απόδοσης της υπηρεσίας με ακρίβεια και αξιοπιστία

## 3. Διαθεσιμότητα/Βαθμός ανταπόκρισης

- Πρόθεση / διάθεση εργαζομένων να εξυπηρετήσουν τους πελάτες άμεσα και αποτελεσματικά

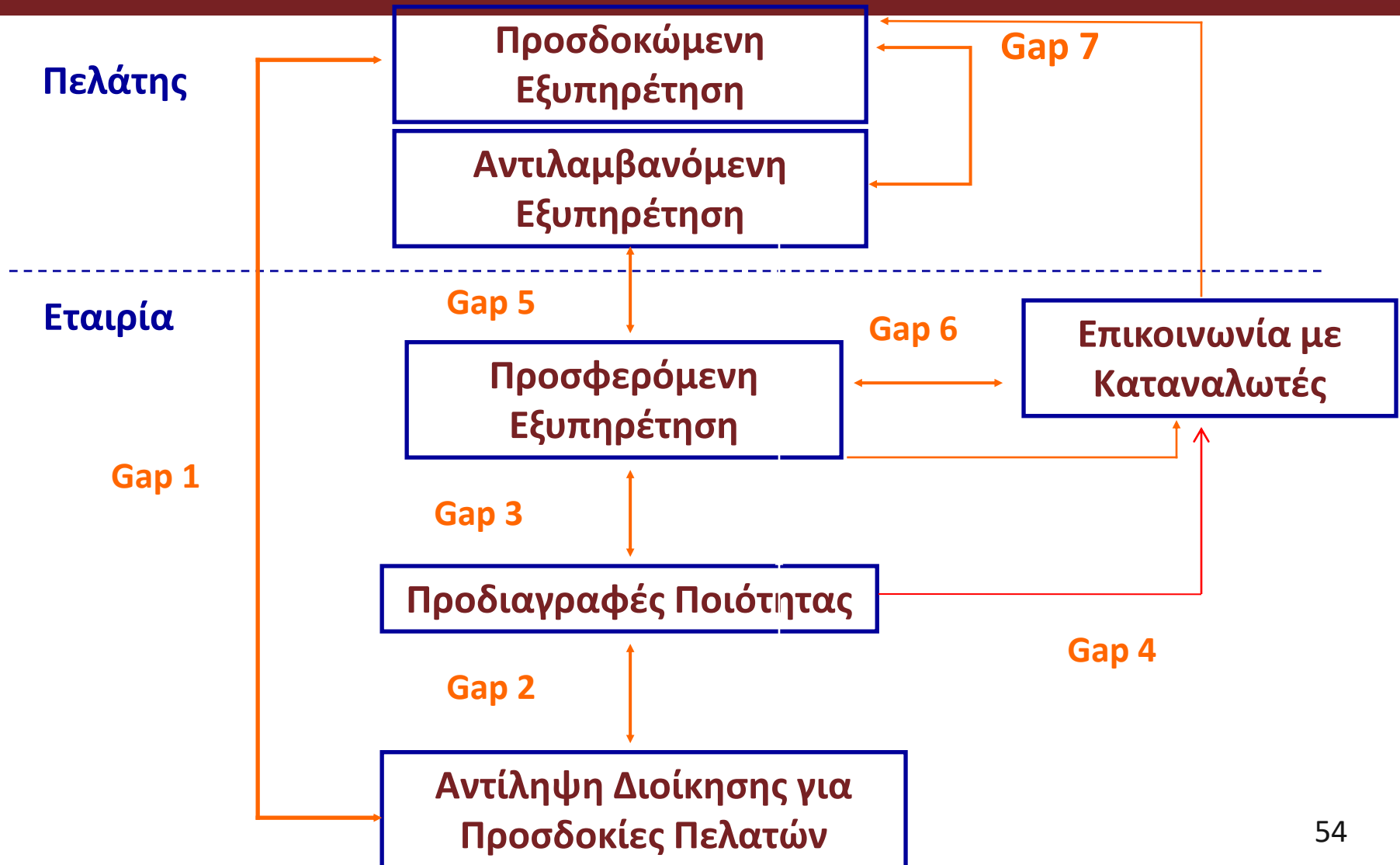
## 4. Εμπιστοσύνη/αίσθημα ασφάλειας

- Ικανότητες, γνώση και ευγένεια εργαζομένων
- Ικανότητα των εργαζομένων να εμπνέουν εμπιστοσύνη

## 5. Κατανόηση πελατών - Ενσυναίσθηση

- Εξατομικευμένη προσοχή και ένδειξη πραγματικού ενδιαφέροντος για τον πελάτη

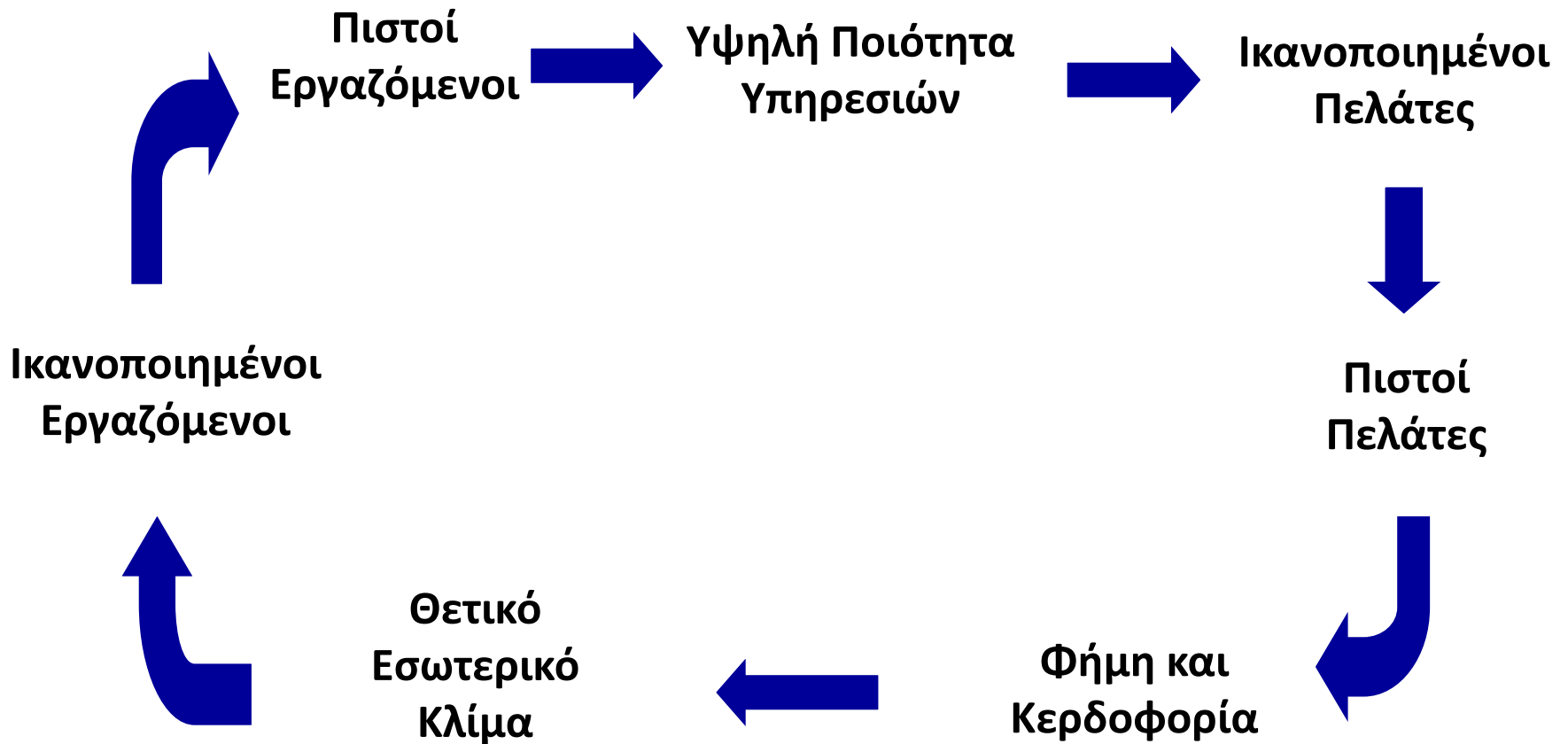
# The Service Quality Gap Model



# Η Αλυσίδα της Αξίας



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ



# Διοίκηση της Ποιότητας: Επιτυγχάνουμε μόνον ό,τι Μετράμε



- ❖ Θέσπιση **προδιαγραφών**
- ❖ **Επικοινωνήση** των προδιαγραφών αυτών σε όλους τους εργαζόμενους
- ❖ Τοποθέτηση **μηχανισμών μέτρησης της απόδοσης** στη βάση των προδιαγραφών αυτών
- ❖ Καθορισμός **μηχανισμών ανάδρασης** και διάθεση για αποδοχή αλλαγών



# **SERVICE EXCELLENCE: DELIVERING EXCEPTIONAL SERVICE QUALITY**



# Service Excellence Means...



- ❖ Doing ordinary things extraordinarily well
- ❖ Going beyond what is expected
- ❖ Adding value and integrity to every interaction
- ❖ Being at your best with every customer
- ❖ Discovering new ways to delight those you serve
- ❖ Surprising yourself with how much you can do
- ❖ Taking care of your customer like you would take care of a loved one

# Σημαντικά ζητήματα στην Παροχή Άριστης Εμπειρίας Πελάτη



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

1. Προσωποποίηση / Εξατομίκευση
2. Επίδειξη Ακεραιότητας
3. Διαχείριση Προσδοκιών
4. Επιτυχής Επίλυση Προβλημάτων
5. Βελτιστοποίηση Χρόνου και Προσπάθειας
6. Ενσυναίσθηση

<https://www.youtube.com/watch?v=WT1EqycVETA>

# Προσέγγιση



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

1. Προσδιορίστε την κουλτούρα παροχής υπηρεσίας που θέλετε να σας χαρακτηρίζει: ποια είναι τα τρία πράγματα που θέλετε οι πελάτες σας να λένε για την εμπειρία τους με εσάς;
2. Δημιουργήστε τις κατάλληλες συνθήκες: επιλέξτε ανθρώπινο δυναμικό που να μπορεί να υποστηρίξει αυτή την υπόσχεση αξίας
3. Προετοιμάστε τους ανθρώπους σας: εκπαιδεύστε τους κατάλληλα και συνεχώς
4. Μετρήστε την απόδοση: αν κάποιος δεν τα καταφέρνει, του προσφέρουμε επιπλέον υποστήριξη και κατεύθυνση... αν κάποιος πραγματικά τα πάει πολύ καλά τον επιβραβεύουμε

<https://www.youtube.com/watch?v=enkws35tioY>

# Όραμα



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

1. **Εσωτερική κουλτούρα** προσανατολισμένη στη συνεχή βελτίωση
2. **Εργαζόμενοι** χαρούμενοι και πρόθυμοι να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους στην εξυπηρέτηση του πελάτη
3. **Ηγεσία** που επιδιώκει να δώσει το παράδειγμα και όχι μόνον να ελέγχει αφ' υψηλού

# Τα 4 Στοιχεία που Οδηγούν σε Άριστη Παροχή Υπηρεσίας



1. *Delivering the promise*
2. *Providing a personal touch*
3. *Going the extra mile*
4. *Dealing well with problems and queries*

# Το Puzzle της Αριστείας



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ



# Τρόποι Δημιουργίας Αξίας για τον Πελάτη



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

1. Βάζουμε τον πελάτη στο επίκεντρο
2. Κάνουμε την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση του πελάτη πρωταρχικό στόχο όλων των εργαζομένων
3. Δίνουμε έμφαση στην ενσυναίσθηση
4. Κάνουμε τα πράγματα εύκολα



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ

# CUSTOMER LOYALTY LADDER

**Υποψήφιος Πελάτης**

**Πελάτης**

**Τακτικός Πελάτης**

**Πιστός Πελάτης**



Remember...  
if you want loyalty... get a dog



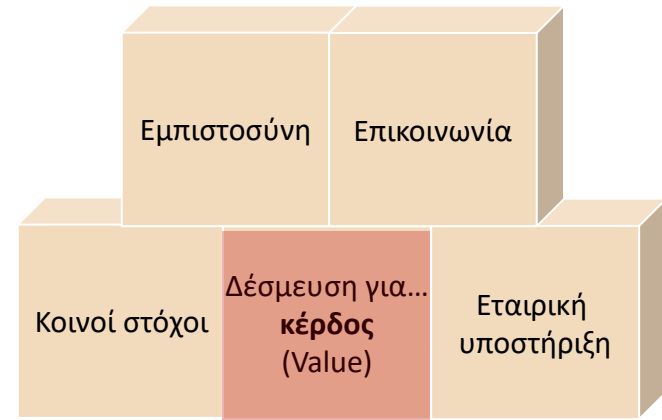
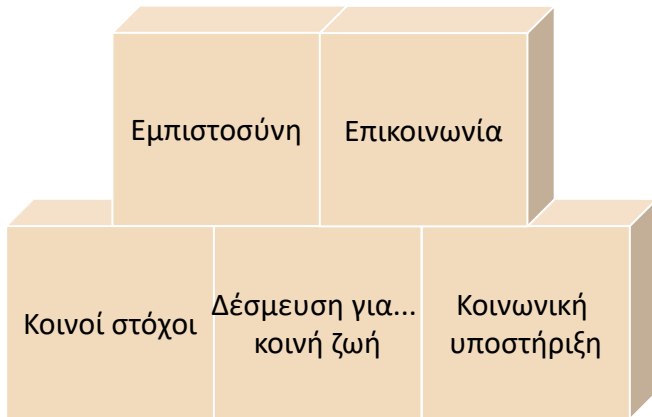
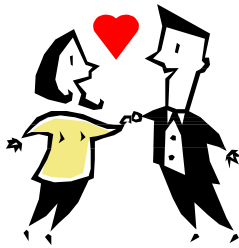
ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ



[findextrawork.co.uk](http://findextrawork.co.uk)



# BIG PICTURE... It's all about the relationship!





**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ

# **ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ FISH STORY**



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ

# Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

## Customer Journey Mapping: Ανάλυση & Διαχείριση της Εμπειρίας Πελάτη



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ**  
ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS



**BUILDING A GOOD CUSTOMER EXPERIENCE  
DOES NOT HAPPEN BY ACCIDENT...  
IT HAPPENS BY DESIGN**

*Claire Muscutt*

# Design Thinking: Outside the Box Thinking

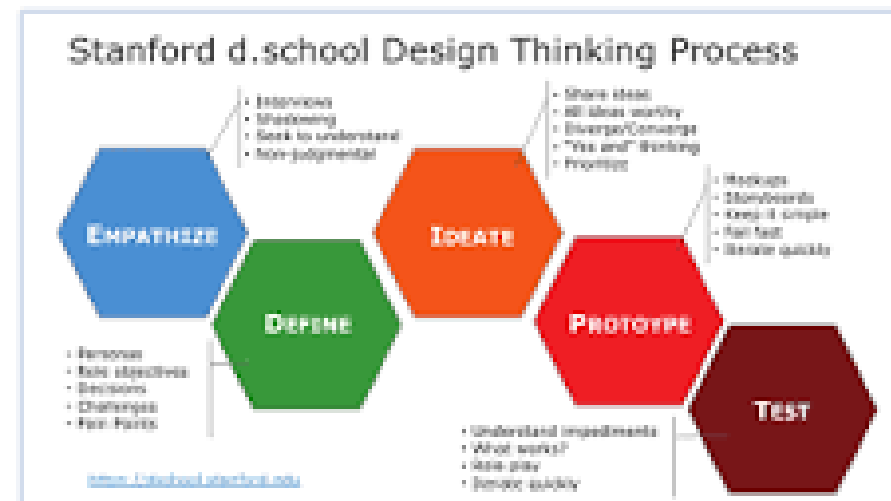


- ❖ Design thinking is often referred to as ***'outside the box' thinking***, as designers are attempting to develop new ways of thinking that do not abide by the dominant or more common problem-solving methods
- ❖ Design thinking is essentially ***a problem-solving approach***, which combines a **user-centered perspective** with rational and analytical **research** with the goal of creating innovative solutions
- ❖ Asking the right questions and ***challenging assumptions*** is at the heart of design thinking
- ❖ The intention to improve products by analyzing and ***understanding how users interact with products*** is also at the heart of design thinking

# Design Thinking Phases



- ❖ **Empathize** with your users
- ❖ **Define** your users' needs, their problems and insights
- ❖ **Ideate** by challenging assumptions and creating ideas for innovative solutions
- ❖ **Prototype** to start creating solutions
- ❖ **Test** solutions





# **CUSTOMER EXPERIENCE**



# Customer Experience - CX



- **Η συνολική αντίληψη** του πελάτη για την εμπειρία του με μια επιχείρηση, μια επωνυμία ή ένα προϊόν
- **Είναι το αποτέλεσμα όλων των επαφών** του πελάτη με την επιχείρηση, από την αναζήτηση στο διαδίκτυο και την τηλεφωνική επαφή μέχρι την παροχή της υπηρεσίας ή του προϊόντος και την ολοκλήρωση της εμπειρίας
- Πλέον η **επίτευξη μέγιστης ικανοποίησης και πιστότητας** πελάτη περνάει μέσα από την **άριστη διαχείριση της συνολικής εμπειρίας του πελάτη**

# Μάθημα ζωής..



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

**Vision** without **Action** is a daydream..  
but **Action** without **Vision** is a nightmare!!

Benson Shapiro



# Η Σπουδαιότητα του CX



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

81% των στελεχών σε παγκόσμιο επίπεδο  
δημιουργούν το **ανταγωνιστικό τους**  
**πλεονέκτημα** στη βάση της εμπειρίας πελάτη  
(Gartner 2018)

Η δημιουργία θετικής  
εμπειρίας πελάτη είναι αυτή τη  
στιγμή **η νούμερο ένα**  
**προτεραιότητα** των  
επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο  
(Roggenveen et al. 2020)

Η διερεύνηση της εμπειρίας  
πελάτη αποτελεί παγκοσμίως  
**ερευνητική προτεραιότητα**  
(Mahr et al. 2019)



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ

# ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΟΥΜΕ ΤΗΝ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ;



# Διαχείριση της Πολυπλοκότητας



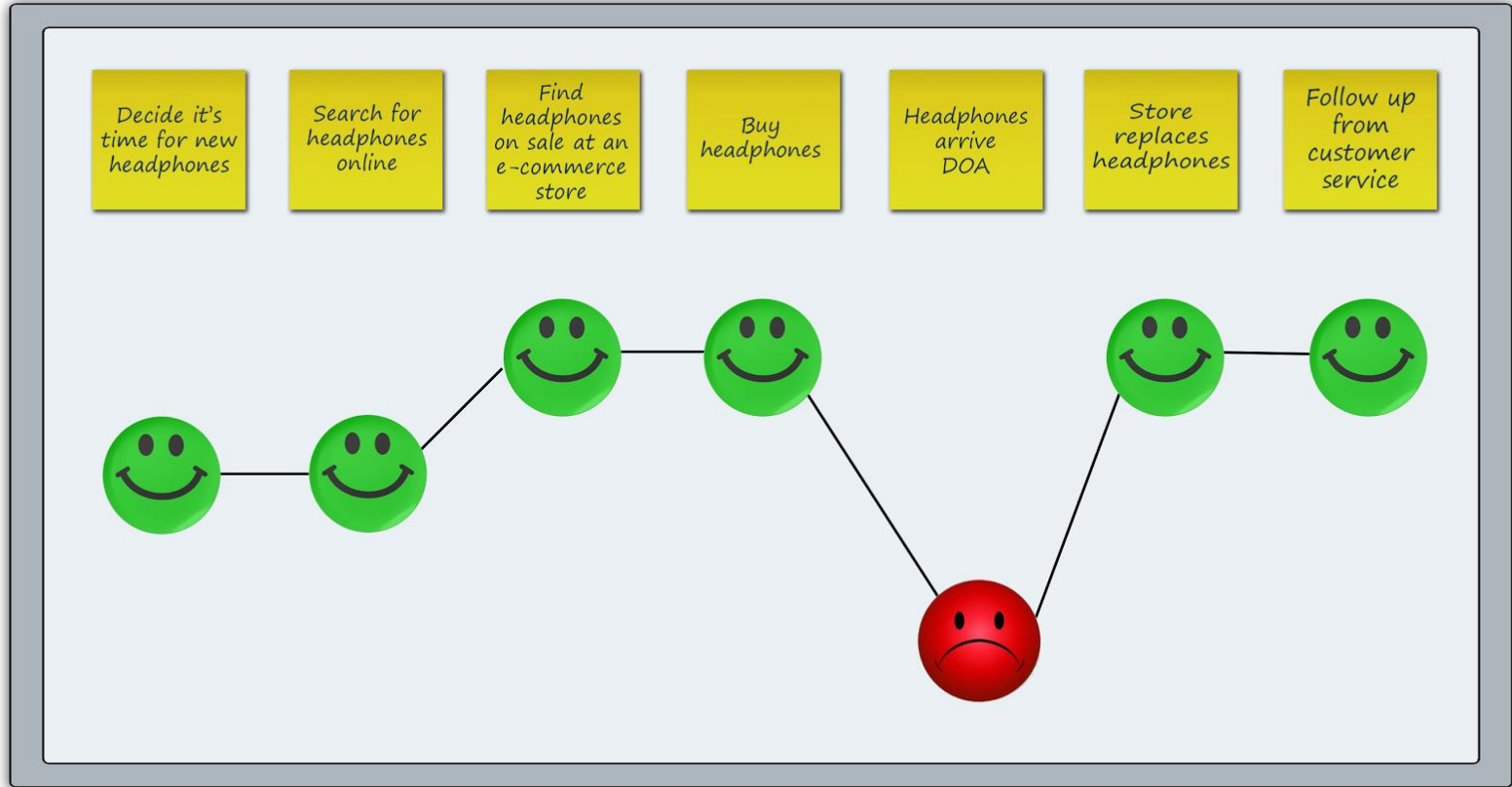
- Κατανόηση του προφίλ των πελατών μας
- Πλήρης κατανόηση της πραγματικότητας μέσα από τα μάτια του πελάτη
- Κατανόηση των αναγκών, προβλημάτων και προτιμήσεων των πελατών
- Κατανόηση όλων των σταδίων της εμπειρίας του πελάτη
- Ανάλυση όλων των στοιχείων και σημείων επαφής (touchpoints) που συνθέτουν την εμπειρία του πελάτη
- Επικέντρωση στις σκέψεις και τα συναισθήματα
- Δημιουργία customer journey maps



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ

# **ΑΝΑΛΥΣΗ & ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΠΕΛΑΤΗ**

# Customer Journey Maps



<https://www.youtube.com/watch?v=JBF2dwCP80Y>

<https://www.youtube.com/watch?v=mSxpVRo3BLg>

<https://www.youtube.com/watch?v=3bdjeBDHdrM>

<https://www.youtube.com/watch?v=A2LFJF1SUBg>



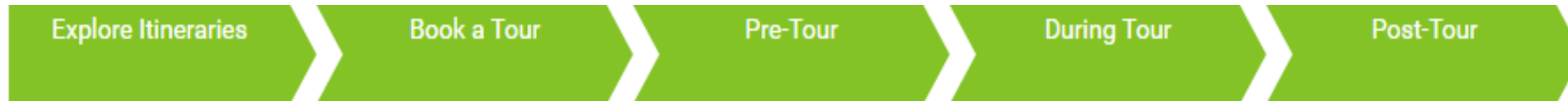


# 8 steps to create a customer journey map





# Customer Journey Maps



## Customer Experience

Customer Experience	Explore Itineraries	Book a Tour	Pre-Tour	During Tour	Post-Tour
<b>Touchpoints</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tours detail</li> <li>Pre-sales support channel</li> <li>Tour booking page</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tour booking page</li> <li>Company apps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tickets details page</li> <li>Tour details page</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tour guide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Photo album</li> </ul>
<b>Thinking &amp; Feeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lack sophisticated tour searching</li> <li>Brochure not printable</li> <li>Lack real-time support channel</li> <li>No way to compare tours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complicated booking process</li> <li>Unable to book via smart devices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No direct way for printing tickets</li> <li>Lack recommendation that aids the preparation</li> <li>Lack travelling information (local)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unhappy due to being persuaded to buy expensive souvenir</li> <li>Unable to communicate with local people</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delighted when receiving the album</li> </ul>

## Recommendations

Recommendations	Explore Itineraries	Book a Tour	Pre-Tour	During Tour	Post-Tour
<b>Ideas for Improvement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supports advanced searching</li> <li>Support printer-friendly brochure</li> <li>Support more sharing options for tour details pages</li> <li>Support WhatsApp</li> <li>Allows comparison of tours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simplify the page flow of booking</li> <li>Add hints to fields</li> <li>Support booking via apps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Support a direct print function for tickets</li> <li>Provide a planning checklist</li> <li>Shows how to travel to the airport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Train the tour guide for better communication skills</li> <li>Ensure that the tour guide knows the language required to communicate with the local people</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Easy album sharing</li> <li>Account based album collection</li> </ul>

# Persona

# Scenario

# Goals and Expectations

## Phase 1

- 1. User action
- 2. User action
- 3. User action

## Phase 2

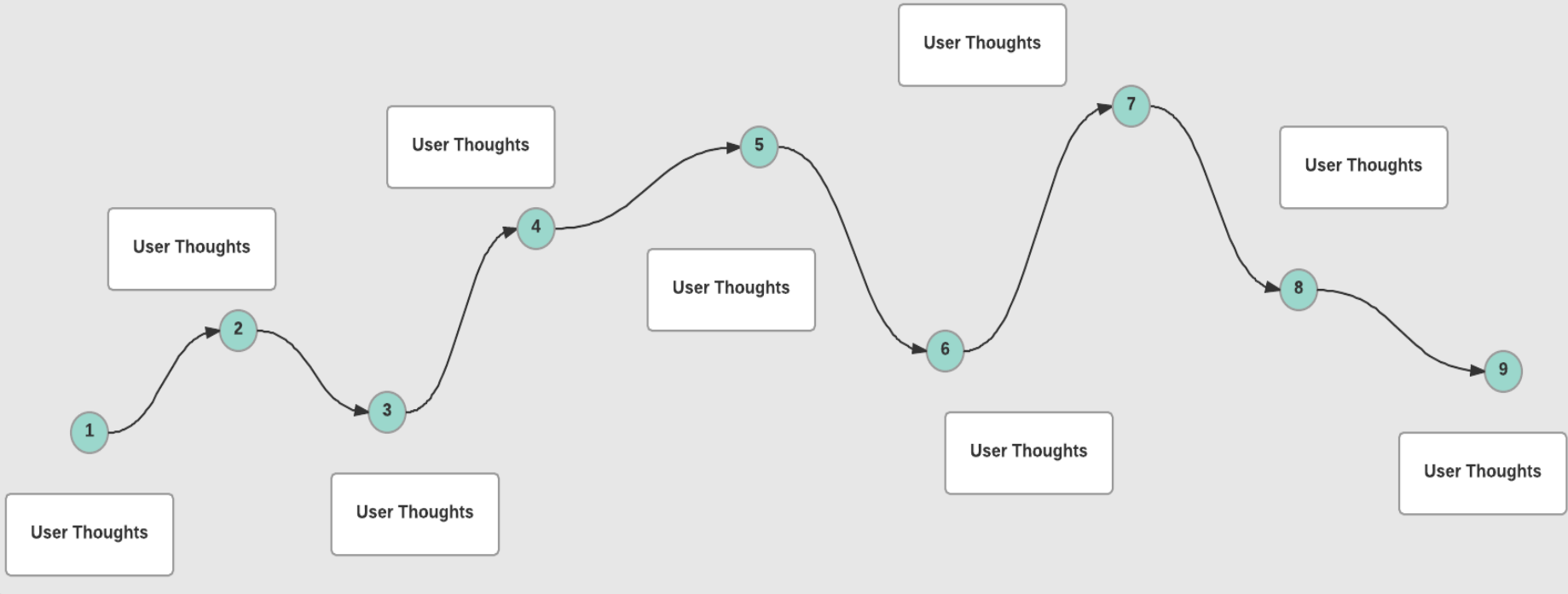
- 4. User action
- 5. User action

## Phase 3

- 6. User action

## Phase 4

- 7. User action
- 8. User action
- 9. User action



## Opportunities

## Opportunities

## Opportunities

## Opportunities

	Before Consultation		During Consultation	After Consultation		
<b>Doing</b>	Reach clinic on way to office and park vehicle.	Meet Front Desk staff.	Meet Doctor.	Purchase medicines at the pharmacy store next to the clinic.	Leave clinic.	Follow-up from clinic.
<b>Feeling</b>	Anxious to meet doctor quickly as I have to go to office.	Seeing the long queue of 20 patients worries me.	Really tired waiting at the reception for 45 minutes. I hope the doctor does not ask me to go to the lab to take tests.	Had to wait longer at the pharmacy store.	Relieved to leave the clinic after an hour. Hope that traffic to office does not increase.	Surprised to receive an SMS from the clinic asking me how was I feeling and a healthcare tip related to my healthcare issue.
<b>Thinking</b>	Difficult to park my vehicle as the clinic does have parking space.	Not sure whether I should wait for my consultation or visit another doctor.	As I was the last patient, I was not sure how much time the doctor had for consultation.	Should I purchase the alternate brand or purchase from another pharmacy store?	Check with my colleagues as to whether there are clinics nearby to my office.	Plan to recommend this clinic to my colleagues.
<b>Interactions with Staff</b>	Parking staff is not available. Hence, I had to park the vehicle on the main road.	Front desk staff was busy entering details on her computer. Did not have time to look up and ask for my name.	Doctor was friendly and he quickly asked about the symptoms and wrote few medicines.	Staff suggested that they could deliver the specific brand noted on the prescription within the next few hours to my home.		
<b>Environment Ambience</b>		I did not find any magazines or newspapers to read as others in the queue were already reading them.	The room had only one chair for the patient. However, the chair was very comfortable to sit.	The pharmacy store was air-conditioned and there were separate counters for prescription and billing.		
<b>Takeaways</b>						
<b>Opportunities</b>						





Είναι Πέμπτη βράδυ. Το **UEFA Champions League**, η μεγαλύτερη ποδοσφαιρική γιορτή της Ευρώπης, έχει φτάσει στην κορύφωσή της με τον μεγάλο τελικό *Real Madrid – Liverpool*. Ο **Αντώνης**, νεαρός φοιτητής της ΑΣΟΕΕ από το Περιστερί, «γκατζετάκιος» και φανατικός οπαδός του ποδοσφαίρου, δε θα μπορούσε να μην ακολουθήσει την καθιερωμένη πλέον γι' αυτόν ...μυσταγωγία. Καλεί στο σπίτι τα φιλαράκια του, για να απολαύσουν μαζί στον καναπέ, σε απευθείας μετάδοση τις δύο πρωταθλήτριες ομάδες, πίνοντας παγωμένες μπίρες. Θέλει όμως να συνοδεύσει τις μπίρες του με κάτι **νόστιμο, γρήγορο, αλλά και οικονομικό**. Έχει ήδη εγκαταστήσει στο τελευταίας τεχνολογίας smart phone του την εφαρμογή **efood** και ξεκινάει γεμάτος ενθουσιασμό την έρευνά του...



10 min	5 sec	30 sec	1 min	10 sec	30 sec	30 sec	30 sec	3 sec	20 sec	2 min	45 min	2 min	45 min	3 min
Choosing efood App	Opening efood App	Entering the address	Discovering deals of the day	Inserting filters e.g. "Pizza"	Restaurant Selection	Adding to cart	Payment Method	Order Completion	Order Confirmation via e-mail	Customer Support	Waiting for the order	Order Arrival	Food Enjoyment	Feedback Rating

TOUCHPOINTS														
Ads Social Media Word of mouth Blogs Hardcopy Menus Leaflets	Smart Phone efood App Home page	App design Content Registration form Location page Entering Address Google Maps	Ads Promo Recommended Restaurants Suggested dishes Deals of the day	Content Tools - filters Tour details Tour menu Customization List of choices	Tour list of choices Checking Reviews efood deals Recommendations Search menu	Order page Coupons Efood deals Cart Order processing	Payment page Live chat Phone support Address details Safe payment process	Verification Code Thank you page Order completion page	E-mail Confirmation Ongoing Billing Invoice receipt	Customer Service FAQs Live Chat Phone Support	Packaging Delivery Person Food condition Cutlery and Napkins included or not	Rating page Reviews News-letter Surveys Forums Blogs Social Media		



IDEAS FOR IMPROVEMENT														
Invest more in Advertising	Keep the platform simple	Use automatically the "mobile"	Offer a wider variety of deals	Offer a larger selection of	Offer a larger selection of	Easier and simpler	Add "Ticket Restaurants" as	Give more precise	Send also an SMS	Train CSD	Keep the customer busy with a game	Train delivery	Give incentives to customers that	Easy, fast and simple







**Ναταλία, 35**

**Διευθύντρια Ανθρωπίνου Δυναμικού**

# Customer Journey Map

**Βίο:** Η Ναταλία είναι εργαζόμενη μητέρα ενός αγοριού 1 έτους με περιορισμένο ελεύθερο χρόνο όταν βγαίνει για ψώνια. Διατηρεί ένα smart business στυλ και προτιμά τα ποιοτικά αλλά όχι πολύ ακριβά ρούχα και αξεσουάρ.

**Στόχοι:** Προϊόντα σε έκπτωση - Value-for-money επιλογές - Παράκαμψη "ουρών" ταμίων/δοκιμαστηρίων

**Συμπεριφορά:** Προτίμηση στη φυσική επαφή/επιλογή προϊόντος μέσω φυσικού καταστήματος - Πιστή σε συγκεκριμένες εταιρείες.

**Σημεία πόνου:** μακριές ουρές στα ταμιά/δοκιμαστήρια σε περιόδους εκπτώσεων - το επιθυμητό μέγεθος/χρώμα δεν είναι διαθέσιμο στο κατάστημα.

**ΣΤΑΔΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ**

**TOUCHPOINTS**

**ΣΚΕΨΕΙΣ & ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ**

**ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ/ΔΥ-ΝΑΤΟΤΗΤΕΣ**

	BEFORE	ENTER	BROWSE/ΕΡΕΥΝΑ	FITTING	PAYMENT	AFTER
<b>ΣΤΑΔΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ</b>	Προσελκύεται από την εντυπωσιακή βιτρίνα, ο ημισκοινός φωτισμός, τα γήινα χρώματα οι οσμές, η lounge μουσική και η αισθητική του modern-classic. Επίσης, σημαντική είναι η αξιοπιστία του brand και των υπηρεσιών του.	Ενθέρμο καλοσώρισμα από την υπεύθυνη καταστήματος/ πωλήτρια.	Ερευνα για το κατάλληλο μέγεθος/χρώμα/στυλ.	Αναμονή στην ουρά για το δοκιμαστήριο.	Αναμονή στην ουρά για τα ταμιά.	Η εμπειρία εντός του καταστήματος.
<b>TOUCHPOINTS</b>						
<b>ΣΚΕΨΕΙΣ &amp; ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ</b>	Υπάρχουν νέα προϊόντα; Θα έχει συντονισμό στο κατάστημα; Υπάρχει ποικιλία brands αλλά το Massimo Dutti διαθέτει καλή ποιότητα και καλές τιμές. Νιώθει άνετα. Έχει ανάγκη για επικοινωνία εξ'επαφής.	Που είναι τα διάφορα τμήματα; Πόσο εύκολα μπορώ να εντοπίσω το μέγεθός μου/χρώμα προτίμησης; Νιώθω ασφάλεια από τη βοήθεια/καθοδήγηση των πωλητριών.	Σε ποιο χρώμα/μέγεθος είναι διαθέσιμο; Υπάρχει οδηγός για τα μεγέθη; Είναι σε έκπτωση το συγκεκριμένο προϊόν; Με τι άλλο μπόρω να το ταιριάξω; Το χρώμα ή μέγεθος που ψάχνω δεν είναι πια διαθέσιμο. Δεν είμαι οίγουρη ότι μπορώ να το ταιριάξω με επιτυχία.	Πόση είναι η μέση διάρκεια αναμονής στην ουρά; Να περιμένω στη σειρά μόνο για ένα προϊόν; Θα έχει καλή εφαρμογή στο σώμα μου ή θα χρειαστεί μεταποίηση; Μου ταιριάζει; Υπάρχει κάποιος να μου πει τη γνώμη του; Είναι το σωστό νούμερο; Θα μου φερεί η πωλήτρια το σωστό νούμερο ή θα χρειαστεί να βγω από το δοκιμαστήριο;	Να περιμένω στην ουρά τη σειρά μου ή να παραγγείλω από το App; Έχει πρόγραμμα δόσεων η χρήση πιστωτικής κάρτας; Υπάρχει συνεργασία με master card, visa και diners; Άγχος - προσμονή - αγωνία	Το χρειάζομαι πραγματικά αυτό που αγόρασα; Υπάρχει πολιτική επιστροφής χρημάτων; Μπορώ να κάνω αλλαγή σε οποιοδήποτε άλλο κατάστημα; Πόσο καιρό μετά; Αξιοποίησα τον ελεύθερο χρόνο μου; Χαρά - ικανοποίηση - δυσαρμονία - αμφιβολία
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ/ΔΥ-ΝΑΤΟΤΗΤΕΣ</b>	Κατά την είσοδο στο κατάστημα σχετικές πληροφορίες θα γνωστοποιούνται/πρωθθούνται μέσω του App.	Δημιουργία sections με προτεινόμενους συνδυασμούς. Περισσότερες κούκλες-μοντέλα στο χώρο του καταστήματος.	Προτάσεις διαφορετικού συνδυασμού του κάθε προϊόντος για τη δημιουργία διαφορετικού στυλ.	Περισσότερα δοκιμαστήρια. Περισσότεροι πωλητές/τριες. Πωλήτριες εκπαιδευμένες σε θέματα styling.	Φορητά POS ώστε να μπορεί να γίνει η συναλλαγή οπουδήποτε εντός του καταστήματος. Loyalty cards με ειδικά προνόμια	Πολιτική επιστροφής χρημάτων (διαθέσιμη και στο App). Δυνατότητα παραλαβής της επιστροφής από το χώρο μου (με μικρή χρέωση). Αλλαγή σε οποιοδήποτε κατάστημα.



# CUSTOMER JOURNEY MAP

Example of an online grocery store

STAGE	AWARENESS	CONSIDERATION	DECISION	DELIVERY & USE	LOYALTY & ADVOCACY				
CUSTOMER ACTIVITIES	Hear from friends, see offline or online ad, read from newspapers	Compare & evaluate alternatives	Add groceries to shopping cart	Make an order	Receive or pick up on order	Contact customer service	Enjoy groceries	Order again and/or order more	Share experience
CUSTOMER GOALS	No goals at this point	Find the best solution to buy food	Find and select products easily, get inspired	Order effortlessly	Receive or pick up an order effortlessly and when needed	Get help if problems appear, request for refund	Have the right and good quality ingredients	Repeat good customer experience	Share feelings, give feedback
TOUCHPOINTS	Word of mouth, traditional media, social media	Word of mouth, website, brick & mortar store, social media		Website, app, order confirmation email	Delivery service, packing, messages (email, SMS, phone call)	Phone, email, chat	Food products, packages, other materials		Word of mouth, social media
EXPERIENCE	     <i>Interested, curious</i>	 <i>Requires effort but excited</i>	 <i>Excited</i>	 <i>"Payment is painful"</i>	 <i>Requires effort, happy when received</i>	 <i>Frustrated</i>	 <i>Satisfied</i>	 <i>"This is easy"</i>	 <i>"I have to share this"</i>
BUSINESS GOAL	Increase awareness and interest	Increase number of website visitors	Increase shopping cart value & conversion rate	Increase online sales and conversion rate	Deliver on time and minimise the delivery window	Increase customer service satisfaction, minimise waiting time	Make products to match expectations	Increase retention rate and order value and/or frequency	Turn customers into advocates, turn negative experiences into positive
KPIs	Number of people reached	New website visitors	Shopping cart value, conversion rate	Online sales, conversion rate	On time delivery rate, average delivery window	Customer service success rate, waiting time	Product reviews	Retention rate, order value and frequency	Customer satisfaction
ORGANISATIONAL ACTIVITIES	Create marketing campaigns and content both offline and online, PR	Create marketing campaigns and content both offline and online	Optimise grocery shopping experience	Optimise online purchase funnel, order handling	Picking & delivery	Organise customer service	Develop products & product range	Target marketing, make re-ordering easy, upselling and/or cross-selling	Manage feedback and social media, develop sharing / inviting possibilities
RESPONSIBLE	Marketing & Communications	Marketing & Communications	Online development, Customer service	Online development, warehouse, logistics	Warehouse, logistics	Customer service	Product development, purchasing	Marketing, online development	Customer service, online development
TECHNOLOGY SYSTEMS	CRM, analytics, programmatic buying platform, social media	CRM, analytics, CMS, marketing automation	CRM, analytics, CMS, ecommerce platform, PIM	CRM, analytics, CMS, ecommerce platform, PIM, inventory system, marketing automation	CRM, analytics, order & delivery system, marketing automation	CRM, analytics, help desk, ticketing system, chat	CRM, analytics, vendor management system, PIM	CRM, analytics, marketing automation, ecommerce platform	CRM, analytics, marketing automation, ecommerce platform, social media analytics



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΠΕΛΑΤΗ: TOUCHPOINTS & PERSONAS

<https://www.mycustomer.com/hr-glossary/customer-touchpoints>

<https://www.canny-creative.com/how-to-define-brand-touchpoints-for-a-winning-customer-experience/>



# TOUCHPOINTS

- Ένα **σημείο επαφής ή αλληλεπίδρασης** ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση – πολλά διαφορετικά είδη σημείων
- Δημιουργούν **εμπειρίες** για τους πελάτες σε μία ευρεία γκάμα καναλιών και σημείων διεπαφής
- Όταν οι πελάτες έρχονται σε επαφή με αυτά τα σημεία **αλληλεπίδρασης** τους δίνεται η δυνατότητα να προβούν σε **αξιολογήσεις**

# Καταγραφή και Αξιολόγηση Touchpoints



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

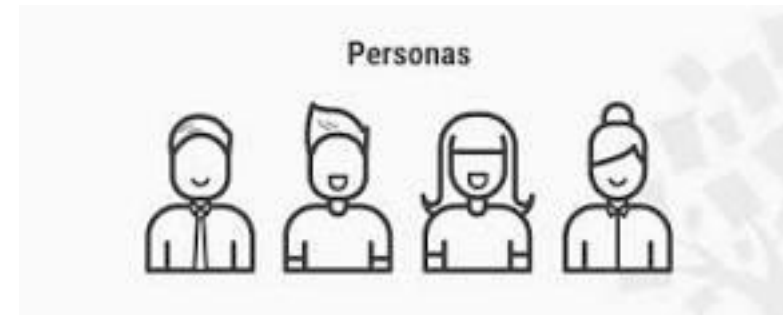
1. Δημιουργία λίστας με όλα τα touchpoints
2. Αξιολόγηση (*self-evaluation, team evaluation, expert evaluation, client evaluation*)
3. Ιεράρχηση

# PERSONAS



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

- ❖ Πλασματικοί χαρακτήρες που τους δημιουργούμε βασιζόμενοι στα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς
- ❖ Αποτυπώνουν το είδος του χρήστη που θα αγοράσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας
- ❖ Δίνουν μια ανθρώπινη διάσταση σε πολύπλοκα δεδομένα
- ❖ Δημιουργούν μια ομοιογενή εικόνα επικοινωνήσιμη προς τα εσωτερικά κοινά που συνεργάζονται στη διαχείριση της εμπειρίας πελάτη



# Πώς Οδηγούμαστε στα Personas?

## Η Διαδικασία του Customer Profiling



- ❖ Δημιουργία υπο-ομάδων πελατών που χαρακτηρίζονται από κοινούς στόχους και χαρακτηριστικά
- ❖ Για κάθε υπο-ομάδα δημιουργούμε μια σαφή εικόνα, ένα πορτρέτο χρήστη
- ❖ Η κάθε υπο-ομάδα αποκτά περιγραφή, όνομα και φωτογραφία, στοιχεία απαραίτητα για
  - ❖ την καλύτερη σκιαγράφηση του προφίλ του κάθε τύπου χρήστη
  - ❖ την αρτιότερη επικοινωνία των χαρακτηριστικών εσωτερικά μεταξύ των ομάδων εργασίας

# Ομαδική Εργασία 1:

## Δημιουργία *Customer Journey Maps*



- Persona: προφίλ πελάτη
- Χρονική γραμμή
- Τα στάδια της εμπειρίας του πελάτη
- Touchpoints
- Οι σκέψεις του πελάτη
- Τα συναισθήματα του πελάτη
- Ευκαιρίες/δυνατότητες για βελτίωση



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ**  
ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

# Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

## Processes & Blueprints:

## Διοίκηση Διαδικασιών





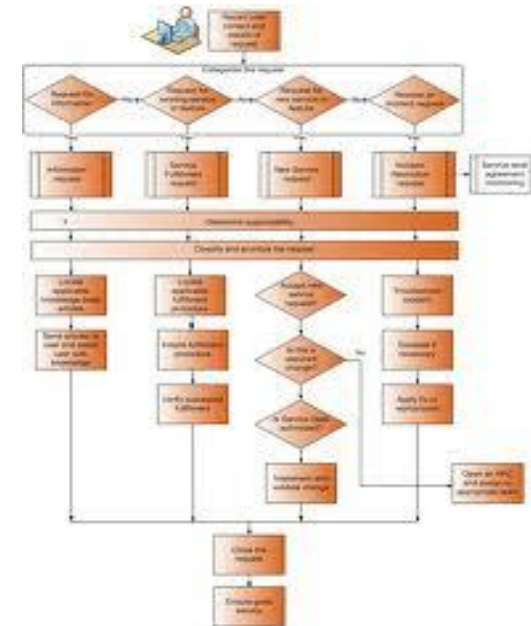
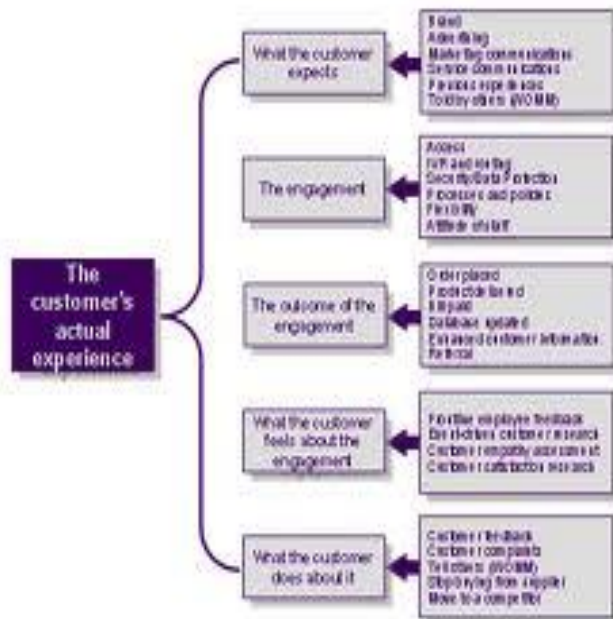
# Ανάλυση/Συζήτηση: Customer Journey Maps



# Διαδικασίες στις Υπηρεσίες



## “What the customer actually experiences”



# Διαδικασίες στις Υπηρεσίες



Processes are the **architecture** of services

They describe **the method and sequence** in which service operating systems work, specifying **how they link** together **to create the value proposition** that has been promised to customers

In high-contact services, **customers** themselves are an integral part of the operation and the process becomes their **experience**

Badly designed processes are likely to annoy customers because they often result in slow, frustrating, and poor-quality service delivery

Similarly, poor processes make it difficult for **front-line staff** to do their jobs well, result in low **productivity**, and increase the risk of service failures

# Διοίκηση των Διαδικασιών στις Υπηρεσίες



- Operations management
- Capacity utilization
- Ποιοτικός έλεγχος
- Ο ρόλος της τεχνολογίας
- Front & Back-office linkages & interfaces
- Εξατομίκευση

# Blueprinting



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

- Γραφική αναπαράσταση όλων των στοιχείων που συνθέτουν την παροχή της υπηρεσίας
- Αποτελεί ένα χάρτη, ένα σχεδιάγραμμα που αποτυπώνει με ακρίβεια τα σημεία αλληλεπίδρασης εταιρίας – πελάτη
- Εξαιρετικά σημαντικό εργαλείο για το σχεδιασμό της παροχής της υπηρεσίας

# Γιατί το Blueprinting είναι Σημαντικό



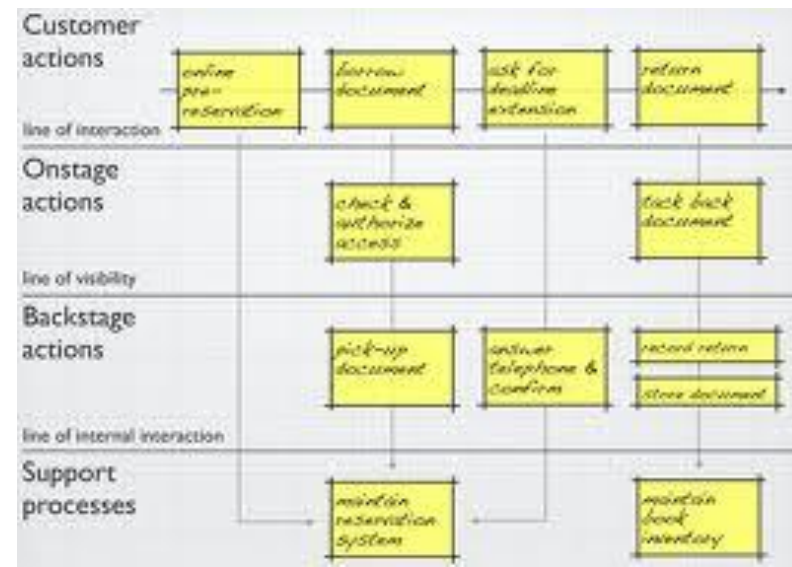
ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

1. Προσφέρει μια συνολική εικόνα της υπηρεσίας
2. Μας επιτρέπει να δούμε την υπηρεσία μας από την σκοπιά του πελάτη
3. Παρουσιάζει όλες τις διαδικασίες και τις ενέργειες που συνθέτουν την υπηρεσία
4. Βοηθά να κατανοήσουμε το βαθμό στον οποίο προσφέρουμε ποιοτικές υπηρεσίες
5. Επιτρέπει την κατανόηση ανάγκης αλλαγών

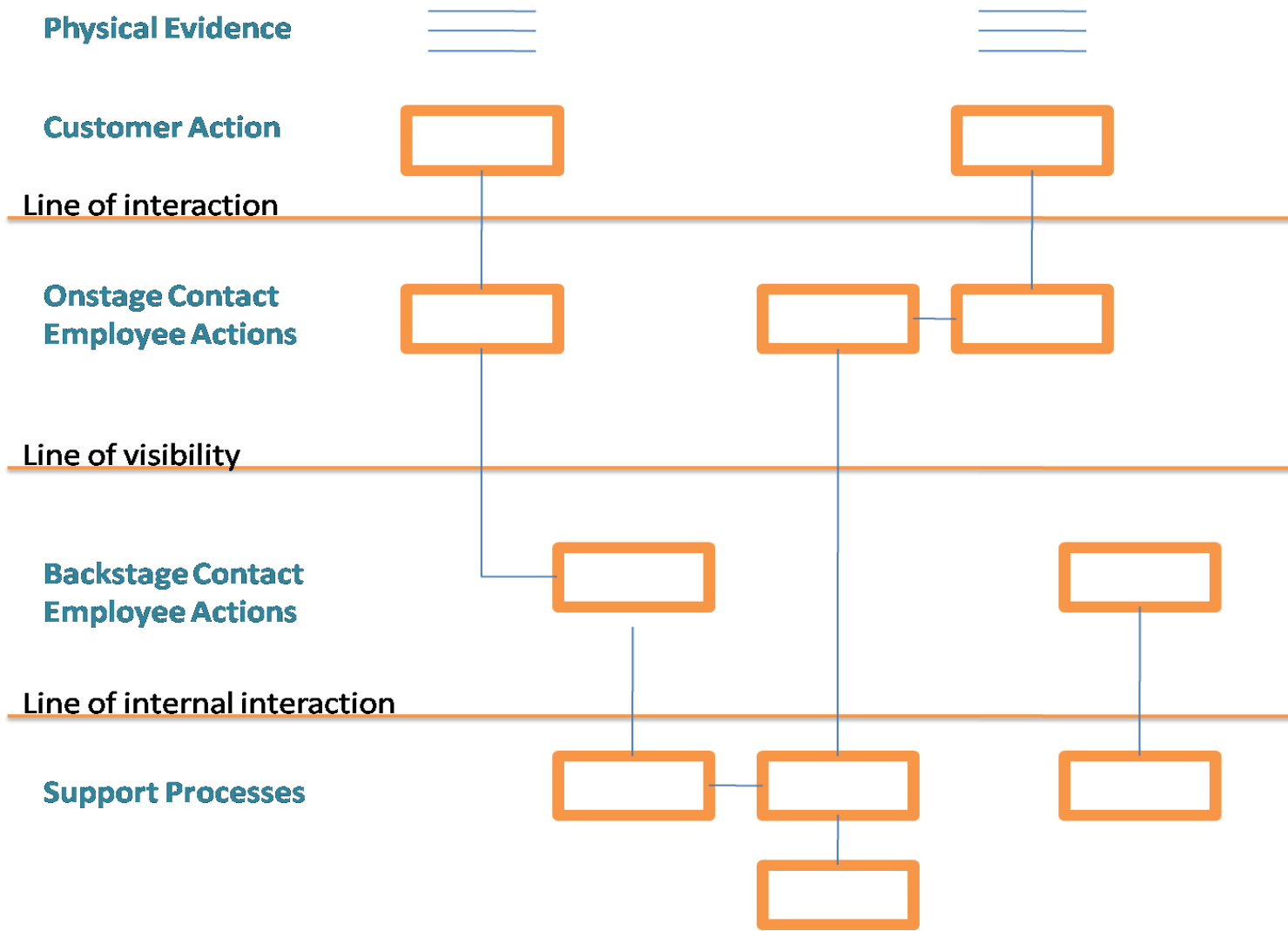
# Συστατικά Στοιχεία των Blueprints



- Ενέργειες των πελατών
- Ενέργειες του προσωπικού επαφής
- Ενέργειες του back office
- Υποστηρικτικές διαδικασίες
- Υλικά στοιχεία



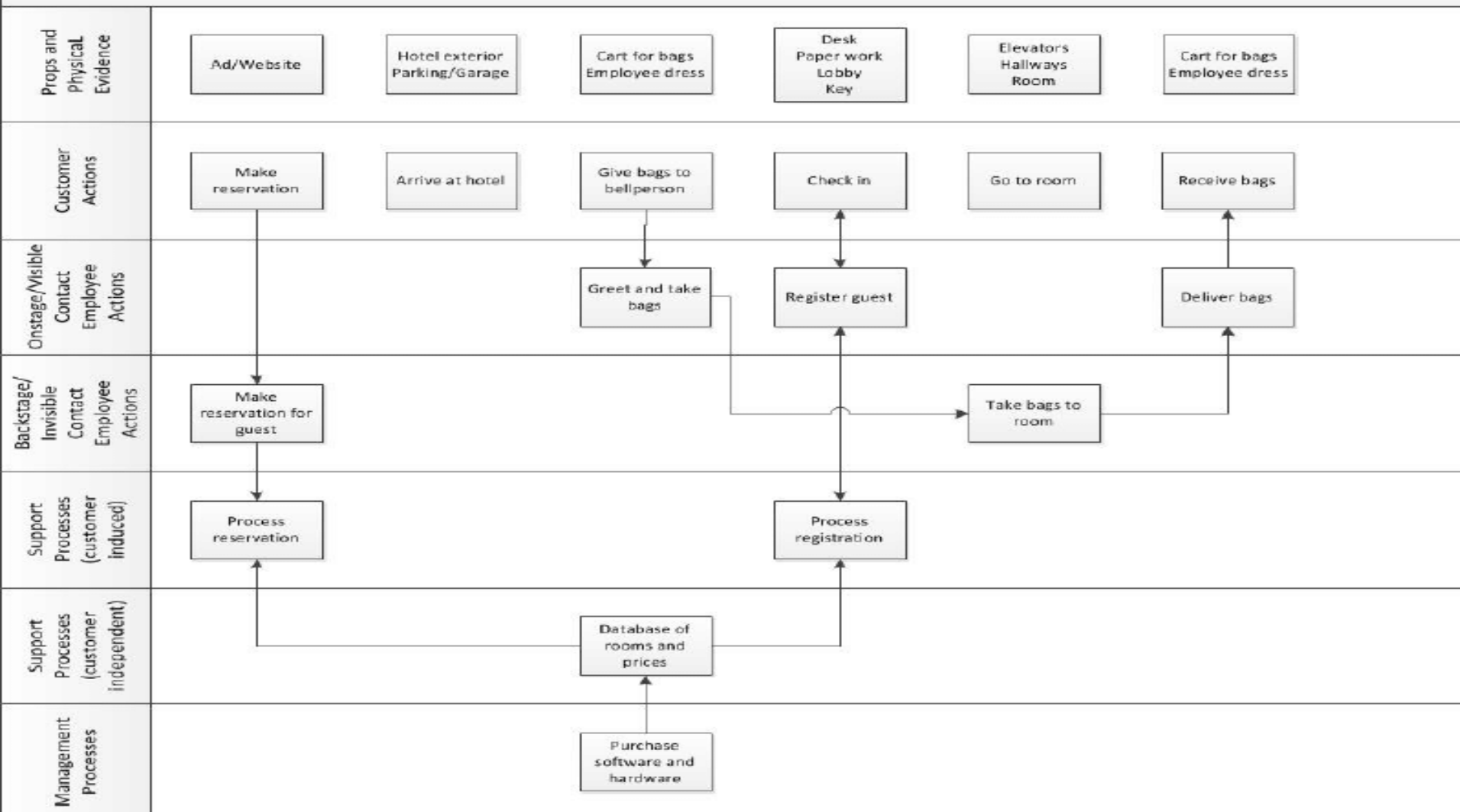
# Συστατικά Στοιχεία των Blueprints



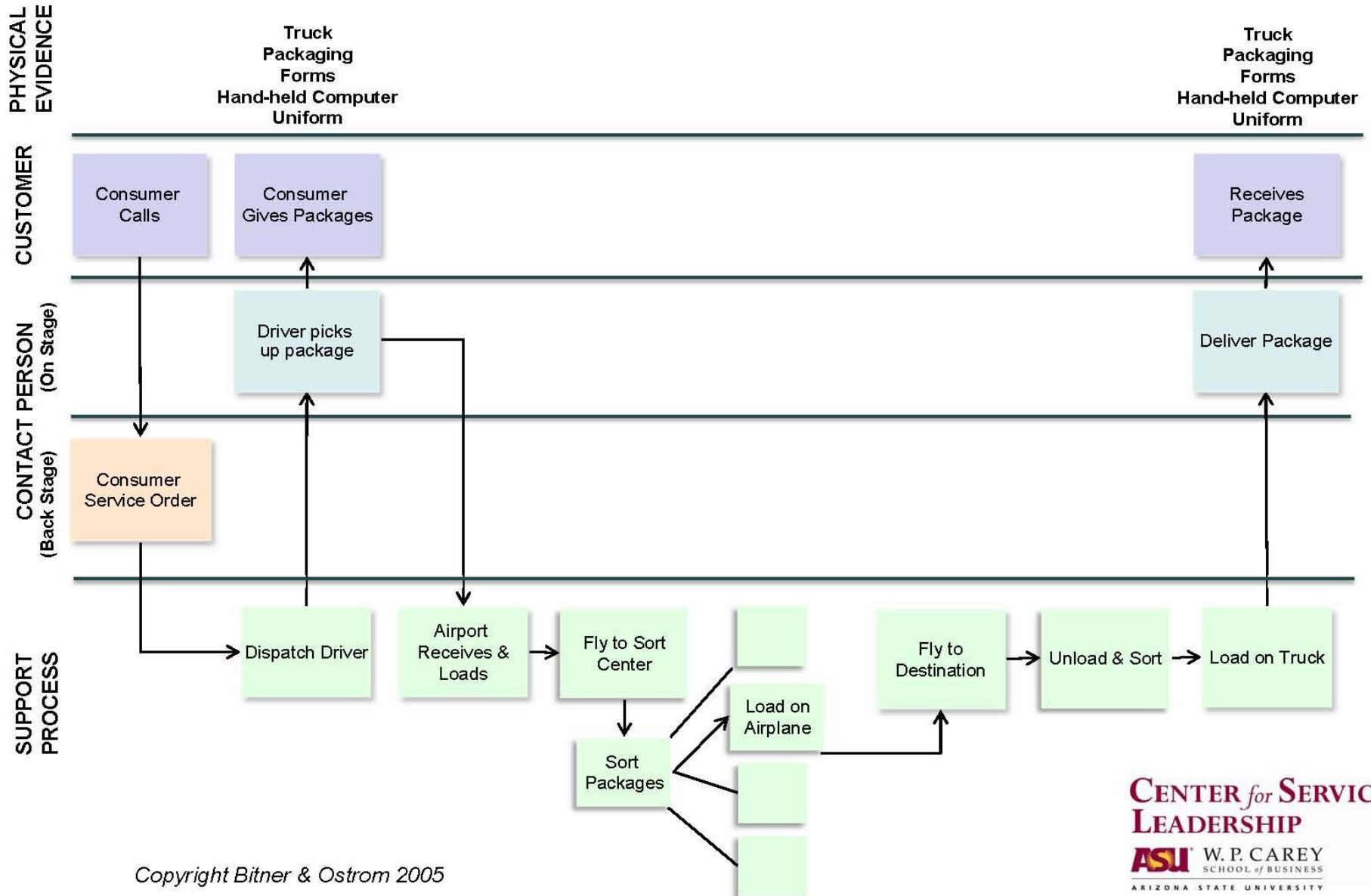


# Service Blueprint: Hotel Stay

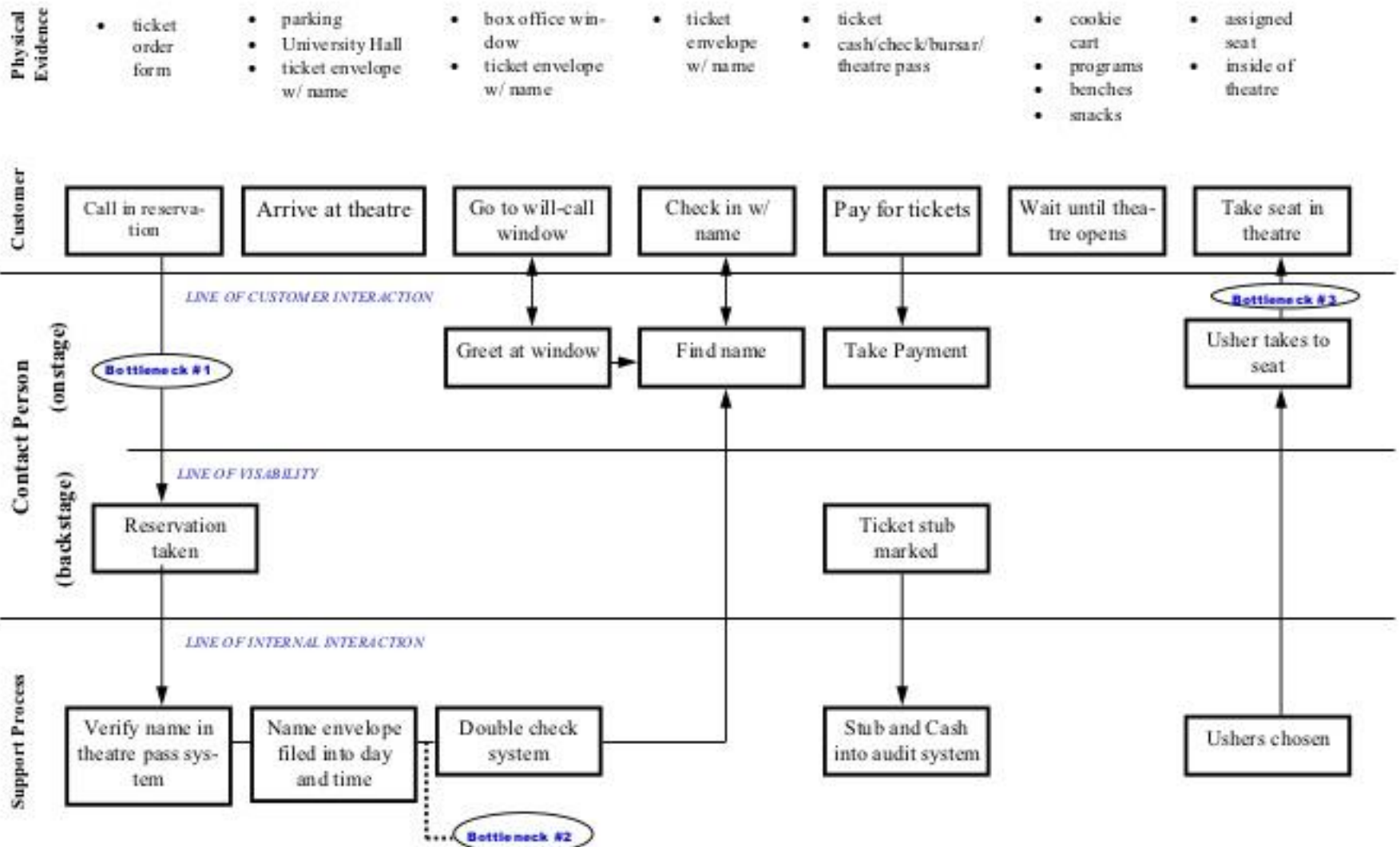
Hotel Stay (booking on phone) Blueprint



# Service Blueprint: Express Mail Delivery



# Blueprint for Reserving a Ticket at the BGSU Theatre Box Office





# Ομαδική Εργασία 2: Δημιουργία Blueprints σε 3 απλά βήματα

[https://www.youtube.com/watch?v=gE\\_SNjP7Pik](https://www.youtube.com/watch?v=gE_SNjP7Pik)  
<https://www.youtube.com/watch?v=fUOx9D7B7A8>

# Δημιουργία Blueprint

- Βήμα 1: *Visualization of the experience*: Πλήρης καταγραφή των ενεργειών πελάτη
- Βήμα 2: Δημιουργία Blueprint που να συμπεριλαμβάνει:
  - Ενέργειες των πελατών
  - Ενέργειες του προσωπικού επαφής
  - Ενέργειες του back office
  - Υποστηρικτικές διαδικασίες
  - Υλικά στοιχεία
- Βήμα 3: Αποτύπωση πιθανών προβλημάτων στη διαδικασία και πρόταση λύσεων

# Blueprint Exercise: A. Visualizing Experiences





# Blueprint Exercise: B. Identifying Processes

Customer actions



Physical evidence

*sound  
tone of voice*

*neighborhood  
appearance*

*coatroom  
employee*

----- line of interaction -----

Onstage actions

*accept  
reservation &  
confirm date*

----- line of visibility -----

Backstage actions

*check  
availability &  
insert booking*

----- line of internal interaction -----

Support processes & IT

*maintain  
reservation  
system*

# Blueprint Exercise: C. Identifying Fail Points







# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ



# Στιγμές της Αλήθειας

## *Moments of Truth*



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

- Οι στιγμές της αλήθειας είναι εκείνες που καθορίζουν εάν μία εταιρία θα επιτύχει ή θα αποτύχει
- **Είναι οι στιγμές κατά τις οποίες έχουμε την ευκαιρία να αποδείξουμε** στους πελάτες μας ότι πραγματικά είμαστε η καλύτερη τους επιλογή

Η ικανότητα, η θέληση, τα εργαλεία και οι διαδικασίες που βρίσκονται στη διάθεση του **προσωπικού επαφής**

.. και οι προσδοκίες και **συμπεριφορά του πελάτη**

καθορίζουν από κοινού την αντιλαμβανόμενη ποιότητα και το αποτέλεσμα της παρεχόμενης υπηρεσίας

# Τρόποι Δημιουργίας Αξίας για τον Πελάτη



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ

1. **Προσοχή** στον πελάτη
2. **Σαφήνεια** στην αλληλεπίδραση με τον πελάτη
3. **Κατανόηση** των αναγκών του πελάτη
4. **Ανάκληση πληροφοριών** για τον πελάτη
5. **Σεβασμός** στον πελάτη
6. **Ταχύτητα** στην επικοινωνία με τον πελάτη
7. **Διευκόλυνση των πελατών** στο να βρουν αυτό που ψάχνουν
8. **Δίκαιη τιμολόγηση**

# Τρόποι Δημιουργίας Αξίας για τον Πελάτη



- **Παροχή λύσεων** στα προβλήματα των πελατών καλύτερων από τις λύσεις που τους προσφέρουν οι ανταγωνιστές
- **Παροχή χρήσιμων συμβουλών** και έξτρα πληροφοριών στον πελάτη
- **Παροχή μη αναμενόμενων υπηρεσιών** που δείχνουν ότι ενδιαφερόμαστε
- Δημιουργία **σχέσης συνεργασίας** με τον πελάτη
- **Διασφάλιση της αξιοπρέπειας** του πελάτη

# Κρίσιμα Περιστατικά

## *Critical Incidents*



- Κρίσιμα περιστατικά είναι τα περιστατικά εκείνα που είναι **ιδιαίτερα ευχάριστα ή ιδιαίτερα δυσάρεστα** για ένα από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη (Lovelock, Vandermerwe and Lewis, 1999)
- Ευχάριστα κρίσιμα περιστατικά μπορούν να οδηγήσουν σε **απροσδόκητες ευχάριστες εκπλήξεις** για τους πελάτες
- Δυσάρεστα κρίσιμα περιστατικά που επιλύονται επιτυχώς μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στη συνολική ικανοποίηση του πελάτη και **να αυξήσουν την πιθανότητα ο πελάτης να παραμείνει πιστός**

# Προβλήματα στην Παροχή της Υπηρεσίας (Service Failure)



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

- Οι στιγμές της αλήθειας είναι ιδιαίτερα ευπαθείς
- Ο ανθρώπινος παράγοντας, η αδιαιρετότητα, η συμμετοχή του πελάτη, η δυσκολία στην αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας => συντείνουν στην ύπαρξη αυξημένης πιθανότητας για λάθη και προβλήματα
- Περίπλοκος όμως είναι και ο μηχανισμός απόδοσης ευθυνών στις υπηρεσίες (*attribution of failure in services*) - Γιατί;



# Service Failure & Recovery

"Customers don't expect you to be perfect. They do expect you to fix things when they go wrong."

- Donald Porter V.P., British Airways

# Χειρισμός Παραπόνων



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

**A.** Πως αντιμετωπίζουν οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών τα παράπονα πελατών

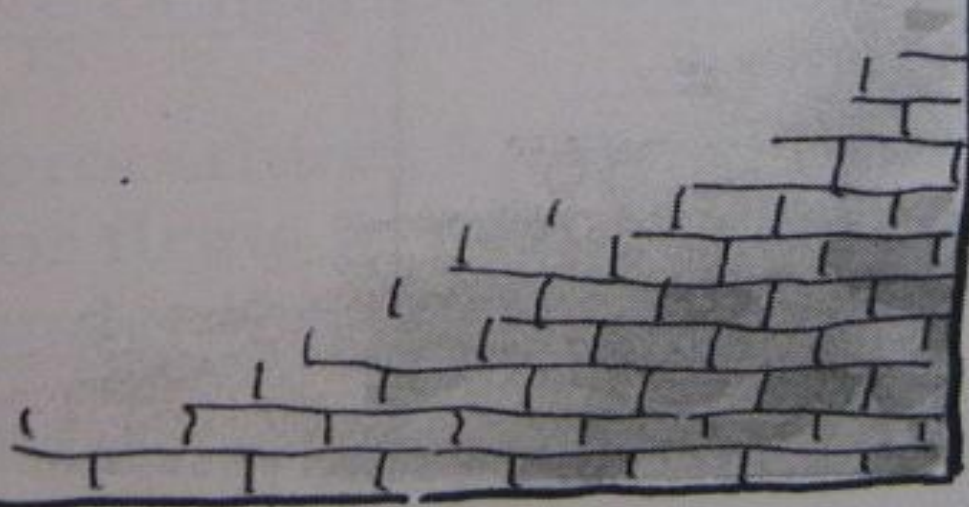


**B.** Πως θα έπρεπε να αντιμετωπίζουν οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών τα παράπονα πελατών





COMPLAINT





*“Ευτυχώς έχω ένα δυσαρεστημένο πελάτη στο τηλέφωνο!  
Για αυτούς για τους οποίους ανησυχώ είναι για τους  
πελάτες που δεν επικοινωνούν μαζί μου”*

*Lovelock, Vandermerwe and Lewis, 2013*



# Αντιμετώπιση Παραπόνων Ι



- Απολογία και **άμεση αντιμετώπιση** του προβλήματος
- **Ευγενική αντιμετώπιση** του πελάτη
- **Κατανόηση του προβλήματος** από την πλευρά του πελάτη
- **Ενσυναίσθηση**: πραγματικό ενδιαφέρον για τον πελάτη και ειλικρινής διάθεση για εύρεση λύσεως
- **Αποφυγή αντιπαράθεσης**
- Προσεκτικός **χειρισμός της επικοινωνίας**
- Αντιμετώπιση από το **προσωπικό επαφής**
- Ενδυνάμωση του προσωπικού επαφής => **ευελιξία**

# Αντιμετώπιση Παραπόνων II



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

- **Ανάπτυξη συστήματος παρακολούθησης των παραπόνων**, του χειρισμού τους και του αποτελέσματος του χειρισμού => Καλύτερη εμπειρία για το μέλλον
- **Λεπτομερής ανάλυση στον πελάτη της διαδικασίας** που θα ακολουθηθεί για να επιλυθεί το πρόβλημα
- **Συνεχής ενημέρωση** του πελάτη για την εξέλιξη της διαδικασίας
- **Επίμονη προσπάθεια** για την ανάκτηση της καλής θέλησης του πελάτη
- **Συμβολική αποκατάσταση-αποζημίωση**
- **Βελτίωση των διαδικασιών**

# Τα Πλεονεκτήματα των Παραπόνων



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

- Δίνουν:
  - Μία **δεύτερη ευκαιρία**
  - Δυνατότητα να δείξουμε έμπρακτα στους πελάτες ότι **πραγματικά ενδιαφερόμαστε** για αυτούς
  - Δυνατότητα **αποτροπής αρνητικών σχολίων** προς άλλους πιθανούς πελάτες, κάτι το οποίο μπορεί να έχει μεγάλη επίπτωση στη φήμη της εταιρίας
  - Ευκαιρία για **περισσότερο ικανοποιημένους πελάτες**
  - Ευκαιρία να **μάθουμε τί θέλουν οι πελάτες μας**



*“Το να κάνεις λάθος είναι ανθρώπινο,  
το να καταφέρεις να επανορθώσεις, θειικό”*

*Hart et al., 1990*

# Εργασία 2:

## Δημιουργία Blueprint



- Βήμα 1: *Visualization of the experience*: Πλήρης καταγραφή των ενεργειών πελάτη
- Βήμα 2: Δημιουργία Blueprint που να συμπεριλαμβάνει:
  - Ενέργειες των πελατών
  - Ενέργειες του προσωπικού επαφής
  - Ενέργειες του back office
  - Υποστηρικτικές διαδικασίες
  - Υλικά στοιχεία
- Βήμα 3: Αποτύπωση πιθανών προβλημάτων στη διαδικασία και πρόταση λύσεων



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ**  
ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

# Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

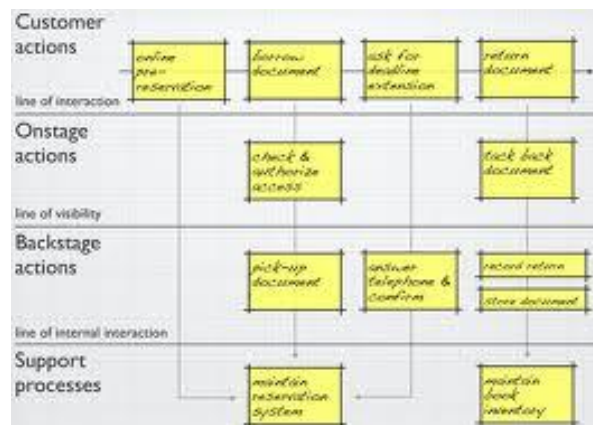
**Servicescapes & Atmospherics:**

**Η Ισχύς του Περιβάλλοντος Χώρου**





# Ανάλυση/Συζήτηση: Δημιουργία Blueprints σε 3 απλά βήματα



# Servicescapes



## The Service Setting The Service Environment Physical Evidence



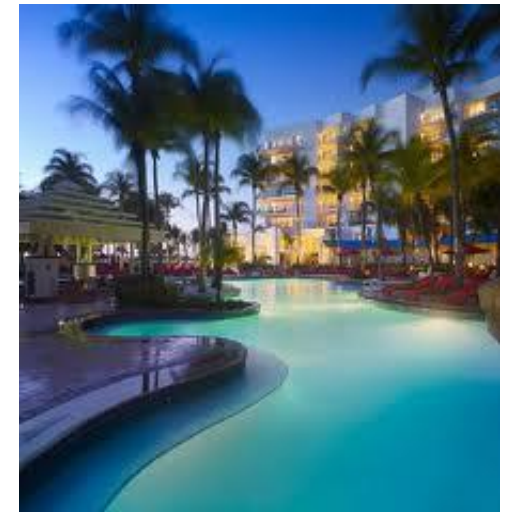
# Ο Ρόλος του Servicescape



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

*Ένα καλό σκηνικό και καλά κοστούμια δεν μπορούν να σώσουν μια κακή παράσταση, αλλά μπορούν να ενδυναμώσουν την ικανοποίηση του κοινού από μία καλή παράσταση*

***Μία κακή πρώτη εντύπωση είναι πολύ δύσκολο να ξεπεραστεί  
Έχουμε μόνο μια ευκαιρία να κάνουμε την πρώτη εντύπωση***



# Ο Χώρος Παροχής της Υπηρεσίας Servicescape



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

- Ο χώρος όπου οι πελάτες έρχονται για να δώσουν παραγγελίες και να πάρουν υπηρεσίες
- Διευκολύνει τη χρήση της υπηρεσίας
- Επιδρά στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας
- Είναι ένα ισχυρό επικοινωνιακό εργαλείο



# Στοιχεία του Χώρου & Αγοραστική Συμπεριφορά



- Η **ατμόσφαιρα του χώρου** μπορεί να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θεωρείται πολύ σημαντικός **παράγοντας επιτυχίας**
- Ο χώρος έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί **σημαντικό κριτήριο επιλογής** αλλά και πιστότητας πελάτη
- Το περιβάλλον πρέπει να είναι έτσι οργανωμένο ώστε η **αγοραστική εμπειρία να είναι ευχάριστη και προσανατολισμένη στις ανάγκες του πελάτη**
- Η ατμόσφαιρα δημιουργεί συναισθήματα στους πελάτες που δύνανται να έχουν **σημαντική ενδυναμωτική επίδραση στη θετική αξιολόγηση τους, στην αγοραστική συμπεριφορά τους και στη συνολική τους ικανοποίηση**



# Ο Ρόλος του Servicescape



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

- Επιτρέπει **να διαφοροποιηθούμε** από τον ανταγωνισμό και βοηθά στην προσέλκυση πελατών (*attention-creating medium*)
- Μπορεί **να επικοινωνήσει την ποιότητα** και το είδος της εμπειρίας που μπορεί ο πελάτης να αναμένει (*message-creating medium*)
- Μπορεί **να δημιουργήσει ή να αυξήσει τη διάθεση** των πελατών για συγκεκριμένα προϊόντα, υπηρεσίες ή εμπειρίες (*effect-creating medium*)

# Μυστικά Διοίκησης Χώρου



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

- Εξωτερικό/βιτρίνα που προσελκύει
- Η ζώνη αποφόρτισης
- Η διοίκηση της κίνησης του πελάτη στο χώρο
- Τρόποι παράτασης του χρόνου επίσκεψης
- Τρόποι δημιουργίας αίσθησης άνεσης
- Ευελιξία και αλλαγές μέσα στο χρόνο
- Η ολοκλήρωση της επίσκεψης

# Οι Διαστάσεις του Servicescape



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

- **Η τοποθεσία**

*(location, location, location)*

- **Τα φυσικά στοιχεία του χώρου**

*(layout, equipment, furnishing)*

- **Οι συνθήκες του περιβάλλοντος**

*(temperature, air quality, lighting, noise, music, scent)*

- **Σήμανση, σύμβολα και αντικείμενα τέχνης**

*(signage, personal artifacts)*

- **Διαπροσωπικές συνθήκες**

*(proximity, queuing, crowding)*



# Κατηγοριοποίηση Διαστάσεων Servicescapes



ΟΠΑ  
AUFB

## (E) External variables

entrance  
parking  
building architecture  
building design  
exterior design  
surrounding area  
location

## (I) Interior variables

color  
flooring  
wall covering  
finishing  
material  
style  
attractiveness

## (A) Ambient variables

temperature/ humidity  
circulation/ventilation  
noise  
music/acoustics  
lighting  
aroma/scent  
cleanliness  
comfort

## (F) Functional variables

scale/size  
layout  
(easy to move, convenience)  
space  
traffic flow  
wayfinding  
accessibility

## (P) Product/Furniture/Displays

furniture  
(layout, arrangement, number)  
painting/picture/artifacts  
decoration/accessory  
equipment/display  
signage/sign  
plants

## (S) Social variables

other customer  
(number, appearance, appearance)  
service personnel  
(number, appearance, appearance,  
credibility)  
crowding  
privacy  
communication

# Οι Συνέπειες των Στοιχείων του Περιβάλλοντος στις Εσωτερικές Διεργασίες



- ❖ **Οργανικές αντιδράσεις (*Physiological*)**
- ❖ **Γνωσιακές αντιδράσεις (*Cognitive*)**
- ❖ **Συναισθηματικές αντιδράσεις (*Emotional*)**

# Η Συμπεριφορική Επίπτωση του Περιβάλλοντος



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

## ❖ Στους Πελάτες

- ❖ Έλξη: παραμονή στον χώρο, εξερεύνηση, αύξηση της δαπάνης, ικανοποίηση
- ❖ Αποφυγή

## ❖ Στους Εργαζομένους

- ❖ Έλξη: διάθεση αλληλεπίδρασης με τους πελάτες, βελτίωση του επιπέδου παροχής υπηρεσίας, ικανοποίηση
- ❖ Αποφυγή

# S

STIMULI:  
ENVIRONMENTAL  
DIMENSIONS

# O

ORGANISM:  
INTERNAL  
REACTIONS

# R

RESPONSE:  
BEHAVIOR



OPAA  
AUERB

**AMBIENT  
CONDITIONS**  
TEMPERATURE  
AIR QUALITY  
NOISE  
MUSIC  
SCENT

**SPACE / FUNCTION  
LAYOUT**  
LAYOUT  
EQUIPMENT  
FURNISHINGS

**SIGNS, SYMBOLS  
& ARTIFACTS**  
SIGNAGE  
ARTIFACTS  
STYLE OF DECOR

**COGNITIVE  
BELIEFS**  
CATEGORIZATION  
SYMBOLIC  
MEANING

**EMOTIONAL  
FEELINGS**  
MOODS  
ATTITUDES

**PHYSIOLOGICAL  
PAIN**  
COMFORT  
MOVEMENT  
PHYSICAL FIT

**PERCEIVED  
SERVICESCAPE**

**EMPLOYEE  
RESPONSES**

**CUSTOMER  
RESPONSES**

**COGNITIVE  
BELIEFS**  
CATEGORIZATION  
SYMBOLIC  
MEANING

**EMOTIONAL  
FEELINGS**  
MOODS  
ATTITUDES

**PHYSIOLOGICAL  
PAIN**  
COMFORT  
MOVEMENT  
PHYSICAL FIT

**APPROACH**  
AFFILIATION  
EXPLORATION  
STAY LONGER  
SATISFACTION  
**AVOID**  
(OPPOSITES OF  
APPROACH)

**SOCIAL  
INTERACTION  
BETWEEN  
CUSTOMERS  
AND  
EMPLOYEES**

**APPROACH**  
ATTRACTION  
STAY/EXPLORE  
SPEND MORE  
MONEY  
**AVOID**  
(OPPOSITES OF  
APPROACH)

# Sensory Marketing: Videos & Analysis



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ



<https://www.youtube.com/watch?v=YrERR8SpDs0>  
<https://www.youtube.com/watch?v=duDNbKWEy5M>

# Atmospherics & Servicescapes



- Τα οπτικά ερεθίσματα δεν είναι πάντα αρκετά
- Η ατμόσφαιρα του καταστήματος επηρεάζεται και από άλλα ερεθίσματα, όπως οι **οσμές** και η **μουσική**
- Τα διαφορετικά στοιχεία του χώρου είναι πολύ **σημαντικό να βρίσκονται σε σύμπνοια** και να επικοινωνούν ένα ομοιογενές μήνυμα





# Η Επίδραση στις Αισθήσεις

- **Η επίδραση του χρώματος**

<https://www.youtube.com/watch?v=QMXISwMcZag>  
<https://www.youtube.com/watch?v=r9gYdD-REI0>

- **Η επίδραση της μουσικής**

[https://www.youtube.com/watch?v=s19Fr-\\_WaXo](https://www.youtube.com/watch?v=s19Fr-_WaXo)  
<https://www.youtube.com/watch?v=SePL2w5f6dE>

- **Η επίδραση των αρωμάτων**

<https://www.youtube.com/watch?v=dBiXVOrAsZA>  
<https://www.youtube.com/watch?v=nkmYivLSyfI>



# Η Επίδραση του Χρώματος



<https://www.youtube.com/watch?v=QMXISwMcZag>





# COLOR EMOTION GUIDE

**OPTIMISM** CLARITY WARMTH  
**FRIENDLY** CHEERFUL CONFIDENCE  
**EXCITEMENT** YOUTHFUL BOLD  
**CREATIVE** IMAGINATIVE WISE  
**TRUST** DEPENDABLE STRENGTH  
**PEACEFUL** GROWTH HEALTH  
**BALANCE** NEUTRAL CALM



# Η Επίδραση της Μουσικής



[https://www.youtube.com/watch?v=s19Fr-\\_WaXo](https://www.youtube.com/watch?v=s19Fr-_WaXo)  
<https://www.youtube.com/watch?v=SePL2w5f6dE>



# Η Επίδραση των Αρωμάτων



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ



<https://www.youtube.com/watch?v=dBiXVOrAsZA>  
<https://www.youtube.com/watch?v=nkmYivLSyfI>

# Στοιχεία του Χώρου & Επίδραση στη Συμπεριφορά



- Η **μουσική** αποτελεί σημαντικό στοιχείο της ατμόσφαιρας του χώρου, χρειάζεται όμως προσοχή στο **είδος** και την **ένταση** της μουσικής
- Η **μουσική** μπορεί να έχει μια πολύ σημαντική χαλαρωτική επίδραση στους πελάτες και στο προσωπικό και επιτυγχάνει τη **μείωση του στρες**
- Η **οσμή** μπορεί να έχει μια πολύ **έντονη** και ενδιαφέρουσα **επίδραση** και μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ έλξης και αποφυγής για τους πελάτες, αλλά θέλει προσοχή, καθώς είναι πολύ σημαντικό να είναι **κατάλληλη**



# Abercrombie & Fitch



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ  
ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS



# TGI Fridays



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ







# Hard Rock Cafe















# Apple Stores



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ







# Ομαδική Εργασία 3: Δημιουργία Servicescapes



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ



# Ομαδική Εργασία 3: Δημιουργία Servicescapes



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

1. Προσδιορίστε το κοινό στο οποίο θα στοχεύσετε
2. Κατανοήστε τις απαιτήσεις και τις προτιμήσεις του κοινού σας ως προς τα στοιχεία του περιβάλλοντος
3. Προσδιορίστε τα στοιχεία του περιβάλλοντος εκείνα που θα ενδυναμώσουν την ποιοτική εμπειρία και τη θετική στάση των πελατών σας
4. Προσδιορίστε τα στοιχεία εκείνα που θα ενδυναμώσουν την εμπειρία και τη θετική στάση του προσωπικού πρώτης γραμμής
5. Δημιουργήστε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τα καινοτόμα στοιχεία του servicescape σας
6. Δώστε όνομα στη νέα υπηρεσία σας
7. Σχεδιάστε το servicescape σας (την κάτοψη του χώρου /αίσθηση του χώρου), φροντίζοντας να φαίνονται τα καινοτόμα στοιχεία σας και η υπεροχή σας σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ**

ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

# Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

## People & Services:

### Ο Ανθρώπινος Παράγοντας στις Υπηρεσίες



# Ομαδική Εργασία 3: Παρουσιάσεις Servicescapes



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ



# Ο Ανθρώπινος Παράγοντας στις Υπηρεσίες



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

***Μόνο εξαιρετικοί εργαζόμενοι (ίσως να)  
μπορούν να οδηγήσουν σε εξαιρετική  
ποιότητα υπηρεσιών***

# Η Σπουδαιότητα του Ανθρώπινου Παράγοντα στην Παροχή Υπηρεσιών



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

- Το τελικό προϊόν και το προσωπικό που παρέχει την υπηρεσία είναι άμεσα συνυφασμένα
- Οι ικανότητες και η κατάρτιση του προσωπικού παροχής της υπηρεσίας είναι εξαιρετικά σημαντικές (**know-how**)
- Ο χαρακτήρας και τα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι όμως εξίσου σημαντικά (**individuality and personal attributes**)
- Το ηθικό των εργαζομένων επίσης επηρεάζει την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας (**employee morale**)
- Δύο διαστάσεις της συμπεριφοράς του προσωπικού παροχής της υπηρεσίας είναι σημαντικές:
  - (1) το αποτέλεσμα της εργασίας τους (technical dimension)
  - (2) η διαπροσωπική συμπεριφορά και σχέση με τον πελάτη (process dimension), πολύ δύσκολο να επιτευχθεί, μετρηθεί και επαναληφθεί

# Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Υπηρεσίες



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

- ❖ Ο πελάτης πρέπει να ‘έρχεται δεύτερος’  
*“Only when people know what it feels like to be first in someone else’s eyes, can they sincerely share that feeling with others”*
- ❖ Η εταιρική κουλτούρα πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην παροχή άριστης υπηρεσίας στον πελάτη
- ❖ Προσεκτική επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού  
*Hire intelligently – Train intensively*
- ❖ Προσεκτική διοίκηση και ενθάρρυνση  
*Monitor incessantly*
- ❖ Συνεχής υποκίνηση και διατήρηση υψηλού ηθικού  
*Reward inspirationally*
- ❖ Ενδυνάμωση των εργαζομένων  
*Allow employees to own processes and tasks*



*There is no such thing as the perfect, universal employee:  
no company is perfect for everyone*

*good places to work: firms which tend to have real character...  
their own culture*

*Companies with distinctive personalities tend to attract or keep  
away certain types of individuals*

# Το Παράδειγμα της Nordstrom



*“People will work hard when they are given the freedom to do their job the way they think it should be done, when they treat customers the way they like to be treated. When you take away their incentive and start giving them rules, boom, you have killed their creativity” Jim Nordstrom*

**Η φιλοσοφία:** ο στόχος είναι να κάνουμε τους πελάτες χαρούμενους

**No return policy:** οι πελάτες μπορούν να επιστρέψουν ό,τι θέλουν και όποτε θέλουν

**Floor level is always overstaffed** – έμφαση στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση του πελάτη

**Προσεκτική επιλογή προσωπικού:** company-specific personality assessment scale





# Ο Ρόλος του Προσωπικού Επαφής

- Καθοριστικός ο ρόλος τους
- Είναι αυτοί που **καλούνται να χειριστούν** τις Στιγμές της αλήθειας και τα Κρίσιμα Περιστατικά
- **Μπορούν να εντυπωσιάσουν** τον πελάτη με το να κάνουν κάτι πέρα από τα συνηθισμένα για να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες του πελάτη
- Για να είναι όμως αυτό δυνατό είναι απαραίτητη η **ενδυνάμωση** του προσωπικού επαφής





# Ο Ρόλος του Προσωπικού Επαφής

- ❖ Πολλαπλοί ρόλοι (**boundary spanning**)
- ❖ Ασύμβατοι ρόλοι (**role conflict**)
- ❖ **Emotional labor** = η προσπάθεια να εκφράσουν τα κατάλληλα ανά περίπτωση συναισθήματα κατά την διάρκεια της επαφής με τον πελάτη

# Εργαζόμενοι με Ρόλο Διασύνδεσης



Το προσωπικό της επιχείρησης που βρίσκεται σε επαφή με τον πελάτη εξυπηρετώντας τον και προσφέροντας υπηρεσία αλλά παράλληλα βρίσκεται σε επαφή και με το σύστημα υποστήριξης της υπηρεσίας που προσφέρεται στον πελάτη

*Συνέχεια των Εναλλακτικών Ιεραρχικών Επιπέδων Ρόλων Διασύνδεσης*

ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ



ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ  
(Professional)  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Το κυριότερο πρόβλημα με τους εργαζόμενους που κατέχουν ρόλους διασύνδεσης είναι οι συγκρούσεις και το στρες που αντιμετωπίζουν

# Back office vs Front office



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

**Managing Conflict:**  
*When Key Employees Clash*  
Ανάλυση και Συζήτηση



This relationship should be characterized by...

<b>Construct</b>	<b>Definition</b>	<b>Author(s)</b>
<b>Collaboration</b>	the existence of shared goals, resources and activities, as well as mutual understanding	Kahn & Mentzer, 1998
<b>Effective interaction</b>	the formal and informal communication processes and information flows	Guenzi & Troilo, 2007
<b>Harmony</b>	the degree of communication, interaction, and collaboration among organizational units and their general sense of responsibility and satisfaction with their relations	Song et al., 2000
<b>Quality of cooperation</b>	the extent to which there is a state of collaboration between members is characterized by unity of effort and harmony	Homburg & Jensen, 2007
<b>Coordination</b>	the synchronized utilization of company resources in creating superior value for target customers	Narver & Slater, 1990
<b>Justice</b>	deals with notions of the fair distribution of resources, the fairness of procedures and the quality of interaction between parties in an organization	Hulland et al., 2012
<b>Credibility</b>	refers to whether the receiver views the source of information as believable	Malshe, 2010
<b>Integration</b>	the extent to which activities carried out by the two functions are supportive of each other	Rouzies et al., 2005
<b>Functional conflict</b>	involves consultative interactions, mutual respect, and useful give and take	Massey & Dawes, 2007



**ΟΠΑ**  
**ΑΥΕΒ**

# **Εσωτερικό Μάρκετινγκ**

*Η εφαρμογή των αρχών του  
μάρκετινγκ στο εσωτερικό της  
επιχείρησης*

# Εσωτερικό Μάρκετινγκ



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

Μια στρατηγική διαδικασία της επιχείρησης η οποία αποβλέπει στον να κάνει όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης προσανατολισμένους προς την παροχή υπηρεσιών και την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη

*It is impossible to satisfy your external customers over any length of time unless you also listen to and satisfy your internal customers*

# Οι Στόχοι του Εσωτερικού Μάρκετινγκ



- **Κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων**
- **Δημιουργία εξαιρετικής εργασιακής εμπειρίας για τον εργαζόμενο**
- **Δημιουργία αξίας για τον εργαζόμενο**
- **Έμπρακτη προσήλωση στην αριστεία**  
*Υποκίνηση εργαζομένων να λειτουργούν με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, εσωτερικών και εξωτερικών*
- **Βέλτιστη διοίκηση της επικοινωνίας**  
*Πληροφόρηση που πρέπει να έχουν ώστε να εξυπηρετούν εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες.*





## Defining Internal Market Orientation

✓ The importance of IMO for service firms lies on contact employees' critical role during the service encounter (Liao and Chuang, 2004).

✓ By treating front-line employees as internal stake-holders and satisfying their needs increases their motivation and job performance. Hence becomes easier/possible for the company to meet customer expectations (George and Gronroos, 1989).

✓ “Initiating, maintaining and developing relationships between employees, their management, and the organization for the purposes of creating superior value for customers” (Bell et al. 2004).

✓ Diffusing IMO philosophy is a top-down process in which manager's role is indispensable (Harris and Piercy, 1999).

Motivation of the study

**Literature  
Review**

Methodology

Results

Discussion and  
Implications

Limitations – Future  
research





# Linking IMO and MO

## Market orientation

- ✓ The extent to which a firm engages in the generation, dissemination, and response to market intelligence pertaining to customer needs, competitor strategies, channel requirements and the broader business environment (Kohli and Jaworski, 1990).
- ✓ An intangible resource which leads to superior firm performance (Jaworski and Kohli 1993).
- ✓ Firms should not promise superior service quality unless their front-line employees can actually provide it (Voola et al. 2003).
- ✓ IMO adoption is strongly related with MO adoption under a broader company effort to embrace the Marketing Philosophy in practice (Gounaris et al 2010).

Motivation of the study

Literature  
Review

Methodology

Results

Discussion and  
Implications

Limitations – Future  
research





## Drivers of extra-role performance

### 1. IMO

- ✓ Front line employees' performance severely influences customer outcomes (Hartline and Ferrell 1996; Snipes et al. 2005).
- ✓ Failures that occur during service delivery are considered as less important from customer due to employees' extra-role activity (Netemeyer and Maxham 2007).
- ✓ Motivating employees to “go the extra mile” in servicing customers is a key driver of positive customer evaluations (Dabholkar and Abston 2008).

### 2. MO

- ✓ Developing competences adds value for the customer by fostering the creation of competitive advantage through superior employees' performance (Ketchen et al. 2007).
- ✓ If employees successfully adopt a market orientation, they will eventually develop organizational competencies that will enhance their individual performance.





## Methodology (I)

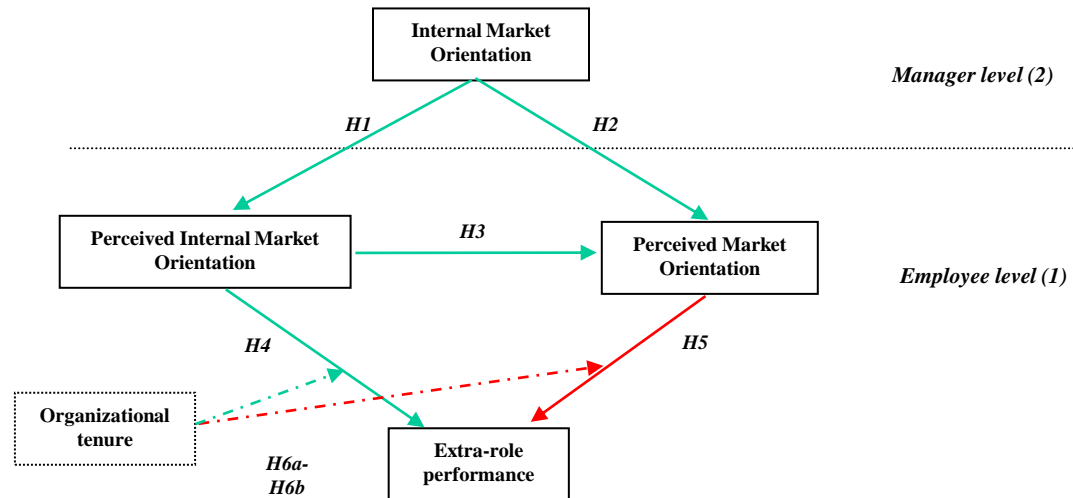
### Sampling and data collection

<b>Sampling frame</b>	Retail service context
<b>Sample</b>	89 managers and 417 front line employees
<b>Sex</b>	30.4% females, 69.6% males
<b>Working status</b>	68% worked full-time
<b>Tenure</b>	On average 2 years





## Results (III)





## Discussion and Implications

Extra role performance is the corner-stone of the company effort to delight the customer, not just to satisfy needs and expectations.

Customer delight is one necessary condition for customer retention and also acquisition through the positive WoM delighted customers produce.

Hence extra-role performance and the employee's willingness to perform beyond and above their (official) job description is a significant resource and potentially a basis for sustainable competitive advantage.

This resource is internally produced (cannot be acquired for instance through transfers and hiring from competition) as the moderation effect denotes.

Store Managers are the company agents responsible to produce and cultivate this resource.



# Ο Ρόλος του Πελάτη



ΟΠΑ  
ΑΥΕΒ

=> Λόγω της συμμετοχής του πελάτη, η ευθύνη για την επιτυχία ή την αποτυχία βαρύνει και τον πάροχο και τον πελάτη

=> Η συμπεριφορά ενός πελάτη μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των υπολοίπων πελατών

=> **Compatibility Management:** *a process of first attracting homogenous consumers to the service environment, then actively managing both the physical environment and customer-to-customer encounters in such a way as to enhance satisfying encounters and minimize dissatisfying encounters.*



# Η Διοίκηση του Πελάτη



- ❖ Διοίκηση προσδοκιών
- ❖ Διοίκηση συμπεριφοράς: *the mirroring effect*
- ❖ Διοίκηση του ρόλου τους στη διαδικασία και της συμβολής τους στο αποτέλεσμα
- ❖ Διοίκηση της επίπτωσης τους σε άλλους πελάτες
- ❖ **Organizational socialization:** *the process by which an individual adapts to and comes to appreciate the values, norms, and required behaviour patterns of an organization*

# Διοίκηση του Χρόνου Αναμονής των Πελατών



- Δημιουργία ενασχολήσεων για τους πελάτες
- Μείωση του άγχους για την έναρξη της εξυπηρέτησης
- Εξήγηση των λόγων αναμονής και δικαιολόγηση των χρόνων αναμονής (*fairness of waiting*)
- Αύξηση της αξίας της υπηρεσίας (*υπηρεσίες με αξία δικαιολογούν μεγαλύτερους χρόνους αναμονής*)



# Flower Model

## Υπηρεσίες Διευκόλυνσης

- Πληροφόρηση
- Παραγγελιοληψία
- Χρέωση
- Πληρωμή

## Βασική και Συμπληρωματικές Υπηρεσίες



## Υπηρεσίες Μεγέθυνσης

- Συμβούλευση
- Φιλοξενία
- Μέριμνα ασφάλειας
- Εξαιρέσεις - Αντιμετώπιση απρόβλεπτων περιστατικών



## 10 Σημεία για Επιτυχημένη Στρατηγική Εξυπηρέτησης του Πελάτη (α)

- Η σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη αποτελεί ουσιαστικό σημείο της **αποστολής** της επιχείρησης.
- **Ενεργή συμμετοχή** και ενδιαφέρον από την **Ανώτατη Διοίκηση** για τις μεθόδους και διαδικασίες της εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Το **κλίμα** στην επιχείρηση προωθεί την σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη.
- **Δεκτικότητα** από μέρους της **Ανώτατης Διοίκησης** για νέες ιδέες και καινοτομίες που βελτιώνουν το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Οι **παρατηρήσεις** των **εργαζομένων**, ανεξαρτήτως επιπέδου, λαμβάνονται **σοβαρά υπόψη** όταν πρόκειται για θέματα που αφορούν το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Οι **εργαζόμενοι** στην επιχείρηση έχουν **ξεκαθαρισμένη την εικόνα** του πώς θα πρέπει να λειτουργούν ώστε να συμβάλλουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.



## 10 Σημεία για Επιτυχημένη Στρατηγική Εξυπηρέτησης του Πελάτη (β)

- Το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη απασχολεί πάντα τα **Στελέχη** της επιχείρησης και **ασχολούνται** με αυτό σε κάθε ευκαιρία ή συνάντησή τους.
- Προσφέρεται **συστηματική εκπαίδευση στους εργαζόμενους** που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην εξυπηρέτηση του πελάτη ώστε να βελτιώνουν την απόδοσή τους κάθε φορά που έρχονται σε άμεση ή έμμεση επαφή με τον πελάτη.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να **ενθαρρύνει την επικοινωνία** μεταξύ των Τμημάτων και των Διευθύνσεων για θέματα που μπορούν να βελτιώσουν το προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Συνολικά, **κάθε Διοικητικό Τμήμα** της επιχείρησης θα πρέπει να έχει **κατανοήσει** τη **σημασία** της εξυπηρέτησης του πελάτη και να προσπαθεί να **συμβάλει** στη γενικότερη προσπάθεια της επιχείρησης.

# Ευχαριστώ για την προσοχή σας



**ΟΠΑ**  
ΑΥΕΒ

Lionakis@aueb.gr