



# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΙΣ  
ΔΙΕΘΝΕΙΣ & ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ &  
ΕΡΕΥΝΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

"Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩΝ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ ΕΝΤΟΣ  
ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ: ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΩΝΤΑΣ ΤΟ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΟ  
ΤΑΞΙΔΙ ΤΟΥ ΜΑΘΗΤΗ ΚΑΙ ΤΟΥ ΓΟΝΕΑ"

Ελένη Κόνιαρη

Α.Μ: ΜΠ15015

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεώργιος Μποχώρης

Πειραιάς, 2017

Βεβαιώνεται ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία είναι αποκλειστικά δικό μου. Όποιες πληροφορίες και υλικό που περιέχονται και έχουν αντληθεί από άλλες πηγές, έχουν καταλλήλως αναφερθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία. Επιπλέον, τελώ εν γνώσει ότι σε περίπτωση διαπίστωσης ότι δεν συντρέχουν όσα βεβαιώνονται από μέρους μου, μου αφαιρείται ανά πάσα στιγμή ο τίτλος.

Ελένη Κόνιαρη

*Αφιερωμένη στον Πατέρα μου.*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών "Διεθνείς και Ευρωπαϊκές Πολιτικές στην Εκπαίδευση, Κατάρτιση και Έρευνα", του Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιά, υπό την επίβλεψη του Καθηγητή Γεώργιου Μποχώρη.

Ως εκ τούτου, θα ήθελα, κατ'αρχάς, να απευθύνω τις θερμές ευχαριστίες μου στον κ. Γεώργιο Μποχώρη, Καθηγητή στον τομέα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Διευθυντή του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα (MBA TQM International) στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά για την αμέριστη συμπαράσταση και την εμπιστοσύνη του καθ'όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας, καθώς, και για το έναυσμα που μου έδωσε να εμβαθύνω στον τομέα της Ποιότητας στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα. Χωρίς την επιστημονική καθοδήγηση του, τη συνεχή υποστήριξη και υπομονή του η πραγμάτωση της παρούσας εργασίας θα ήταν αδύνατη.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον κ. Άγγελο Κότιο, Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιά και Καθηγητή των Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών καθώς και στην κ. Φωτεινή Ασδεράκη, Επίκουρη Καθηγήτρια του Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών και κάτοχο της έδρας Jean Monnet στις "Πολιτικές Εκπαίδευσης, Κατάρτισης, Έρευνας και Καινοτομίας της ΕΕ" (EduTRIP) που με τίμησαν με τη συμμετοχή τους στην τριμελή εξεταστική επιτροπή της εν λόγω εργασίας.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω θερμά τους φίλους μου για την κατανόηση που έδειξαν καθ'όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου. Ιδιαίτερώς, ευχαριστώ τον φίλο μου Θεοδόση Δαμιανάκη που, με την έμπρακτη υποστήριξη και τις πολύτιμες επισημάνσεις του, συνέβαλλε με ξεχωριστό τρόπο στην ολοκλήρωση της συγγραφής.

Κλείνοντας, θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου η οποία στέκεται πάντα δίπλα μου, δίνοντάς μου την ελπίδα και τη δύναμη να συνεχίσω να αγωνίζομαι για την επίτευξη των στόχων μου.

*“The customer isn’t king anymore; the customer is dictator”.*

*Gerry Mc Govern*

*"Revolve your world around the customer, and more customers will revolve around you".*

*Heather Williams*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πολυπλοκότητα της σύγχρονης αγοράς, η ταχεία ανάπτυξη των προϊόντων και η δεδομένη ποιότητα και ποσότητα τους σε συνδυασμό με τις προηγμένες τεχνολογίες λογισμικού, τη διαθεσιμότητα των νέων ψηφιακών καναλιών και τα νέα πρότυπα στον τρόπο επικοινωνίας στρέφουν πλέον το ενδιαφέρον των οργανισμών στην αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών τους και στη διαμόρφωση αξέχαστων "πελατειακών" εμπειριών. Ειδικότερα, οι πελάτες είναι πια ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με την αμεσότητα, την ευκολία και την ταχύτητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, διαμορφώνεται αυτόματα μια νέα πρόκληση: η παροχή εξατομικευμένων εμπειριών μέσω των αναδυόμενων ψηφιακών καναλιών και των πελατοκεντρικών διεργασιών που θα προσφέρουν αξία τόσο στον πελάτη όσο και στον ίδιο τον οργανισμό. Προς αυτόν τον σκοπό, οι διοικούντες ενός ανταγωνιστικού οργανισμού επενδύουν πια στο ανθρώπινο δυναμικό τους και στοχεύουν στην πρόβλεψη των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών τους, όχι στιγμιαία, αλλά καθ'όλη τη διάρκεια του "ταξιδιού" και της αλληλεπίδρασής τους με τον οργανισμό. Χρήσιμο εργαλείο στη διαμόρφωση ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί η "χαρτογράφηση των πελατειακών εμπειριών" ενός οργανισμού. Άλλωστε, η παροχή μοναδικών και εξατομικευμένων εμπειριών συναρτάται με οφέλη όπως τα αυξημένα ποσοστά απόκτησης και διατήρησης των πελατών, η διέγερση ευχάριστων συναισθημάτων, συνεπώς, η ενίσχυση της αφοσίωσης και εμπιστοσύνης τους προς τον οργανισμό και, κατ'επέκταση, η υψηλότερη αποδοτικότητα του οργανισμού και η ηγετική θέση του έναντι των ανταγωνιστών. Τέλος, προϊόν της εν λόγω μελέτης αποτελεί η χαρτογράφηση των εμπειριών δύο εκ των σημαντικότερων πελατών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και, συγκεκριμένα, του μαθητή και του ενδιαφερόμενου γονέα.

**Λέξεις-κλειδιά:** Τομέας Υπηρεσιών (Services Sector), Ποιότητα (Quality), Εκπαιδευτικός Οργανισμός (Educational Organization), "Πελατειακές" Εμπειρίες (Customer Experiences), "Πελατειακό" Ταξίδι (Customer Journey), Χαρτογράφηση "Πελατειακού" Ταξιδιού (Customer Journey Mapping), Πρότυπα Καταναλωτών (Personas), Αξία προς τον Πελάτη (Value added to the Customer), Στρατηγική Πολλαπλών Καναλιών (Omni-channelStrategy).

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

**Σκοπός** της εν λόγω ερευνητικής εργασίας είναι η μελέτη της διαμόρφωσης ευχάριστων "πελατειακών" εμπειριών, η καταγραφή και η ανάλυση των βελτιώσεων που μπορεί να προσφέρει σε έναν οργανισμό και η υποβολή προτάσεων για το πώς ένας ιδιωτικός εκπαιδευτικός οργανισμός μπορεί να διαμορφώσει θετικές "πελατειακές" εμπειρίες.

Στα πλαίσια αυτά, αναλύθηκαν οι βασικές έννοιες των "Πελατειακών" Εμπειριών, ήτοι, οι προϋποθέσεις της **διαμόρφωσης ευχάριστων εμπειριών για τους πελάτες ενός οργανισμού** και η συμβολή τους στην συνολική αποδοτικότητα αυτού. Στη συνέχεια, και στα πλαίσια της εκπαιδευτικής πραγματικότητας, εξετάστηκαν τα εργαλεία με τα οποία ένας εκπαιδευτικός οργανισμός μπορεί να συμβάλει προς αυτή τη κατεύθυνση. Ειδικότερα, το μοντέλο της Χαρτογράφησης των "Πελατειακών" Ταξιδιών εφαρμόστηκε υποθετικά στα πλαίσια μιας σχολικής μονάδας και, ως εκ τούτου, αποτυπώθηκε ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός μπορεί να συμβάλει στην βελτιστοποίηση των παρεχόμενων εμπειριών προς τους ενδιαφερόμενους πελάτες του (μαθητή, γονέα).

Τα **ερευνητικά ερωτήματα** που διατυπώθηκαν είναι:

- I. Ποιές είναι οι προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση θετικών "πελατειακών" εμπειριών και ποιά τα οφέλη που αποκομίζει ένας οργανισμός δημιουργώντας ευχάριστες εμπειρίες στους πελάτες του;
- II. Πώς ένας εκπαιδευτικός οργανισμός διαμορφώνει ευχάριστες εμπειρίες για τους πελάτες του;

Αναφορικά με τον **τρόπο συλλογής δεδομένων**, η μελέτη βασίστηκε σε δευτερογενή έρευνα, ήτοι, στη διερεύνηση ήδη επεξεργασμένου βιβλιογραφικού υλικού και συγκεκριμένα στον εντοπισμό, την ανάλυση και την κριτική παρουσίαση θέσεων και δεδομένων από ήδη δημοσιευμένα επιστημονικά άρθρα και έρευνες προς το κοινό. Ως εκ τούτου, μπορεί να χαρακτηριστεί ως αναλυτική (Analytical Research) καθώς εστιάζει στην έρευνα και στην αξιολόγηση των ήδη διαθέσιμων πληροφοριών με ποιοτικές μεθόδους (Qualitative Research Analysis).

Αρχικά, λέξεις-κλειδιά όπως "εκπαίδευση", "ποιότητα στην εκπαίδευση", "πλαίσια ποιότητας", "εξέλιξη των πλαισίων ποιότητας", "στατιστικά δεδομένα "πελατειακών" εμπειριών" χρησιμοποιήθηκαν για την προσέγγιση των πρώτων ερευνών προκειμένου να αναδειχθεί η ογκούμενη πια έμφαση που δίνεται στην Ποιότητα της Εκπαίδευσης και να καταδειχθεί η σταδιακή διαμόρφωση των Πλαισίων που εξασφαλίζουν την επιδιωκόμενη ποιότητα στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Στη συνέχεια, συλλέχθηκε υλικό από έρευνες σχετικά με τη σημαντικότητα της διαμόρφωσης ευχάριστων "πελατειακών" εμπειριών και της σωστής εξυπηρέτησης των πελατών ενώ, παράλληλα, αναδείχθηκαν τα οφέλη που αποκομίζει ένας οργανισμός.

Κατόπιν, εκπονήθηκε διεθνής βιβλιογραφική έρευνα 55 συναφών επιστημονικών άρθρων, κατόπιν αναζήτησης σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων με λέξεις-κλειδιά όπως: "πελατειακή εμπειρία", "στρατηγική πελατειακής εμπειρίας", "οφέλη πελατειακής εμπειρίας", "ταξίδι εμπειριών του πελάτη", "εξυπηρέτηση πελατών". Έτσι, αναδείχθηκαν οι βασικές προϋποθέσεις που οφείλει να πληρεί ένας ανταγωνιστικός οργανισμός για την εξατομίκευση των "πελατειακών" εμπειριών του καθώς και τα οφέλη που αποκομίζει εξατομικεύοντας την εμπειρία των πελατών του.

Μελετώντας τον ακαδημαϊκό διάλογο, η αναζήτηση σε λοιπούς ιστοτόπους συνεχίστηκε με νέες λέξεις-κλειδιά όπως "χαρτογράφηση του ταξιδιού του πελάτη", "σημεία επαφής", "στρατηγική πολλαπλών καναλιών" και "ψηφιοποίηση εμπειριών". Ως εκ τούτου, η έρευνα σταδιακά εστιάζει στην ανάδειξη των χρήσιμων εργαλείων τα οποία ένας οργανισμός μπορεί να αξιοποιήσει για την παροχή αξέχαστων εμπειριών προς τους πελάτες.

Στα πλαίσια, λοιπόν, της μεθόδου **"οριζόντια συσχέτιση κάθετης πληροφορίας"** που αξιοποιήθηκε, κατόπιν μελέτης του βιβλιογραφικού υλικού, εντοπίστηκαν, οργανώθηκαν και παρουσιάστηκαν **κοινές θεματικές ενότητες αναφοράς** στο θέμα των "Πελατειακών" Εμπειριών (Customer Experiences).

Εντοπίστηκαν, έτσι, παλαιότερες και νέες τάσεις στην έρευνα αναφορικά με τον τομέα των "πελατειακών" εμπειριών και αναδείχθηκαν τα υπάρχοντα κενά στον ακαδημαϊκό διάλογο σχετικά με το πώς ένας ιδιωτικός εκπαιδευτικός οργανισμός μπορεί να διαμορφώσει ευχάριστες εμπειρίες προς όλους ανεξαιρέτως τους πελάτες του. Έτσι, το μοντέλο της Χαρτογράφησης των "πελατειακών" εμπειριών εφαρμόστηκε στα πλαίσια του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Σχεδιάστηκε, λοιπόν, ένας υποθετικός "Χάρτης" που αποτυπώνει τις ατομικές εμπειρίες δύο εκ των βασικότερων πελατών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού (μαθητή και ενδιαφερόμενου γονέα) προκειμένου να ανιχνευθούν οι πιθανές ανάγκες και προσδοκίες τους και να τεθούν στο κέντρο του στρατηγικού σχεδιασμού του σχολείου.

Κλείνοντας, έγινε μια σύντομη **αποτίμηση της έρευνας** όπου και αναδείχθηκαν τα σημαντικότερα αποτελέσματά της και διατυπώθηκαν νέα ερωτήματα που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης και δύναται να καλύψουν πολλά από τα κενά του ακαδημαϊκού διαλόγου. Ο βαθμός της **εσωτερικής εγκυρότητας** (internal validity) της έρευνας κρίνεται υψηλός καθώς έχει ληφθεί κάθε παράμετρος του θεωρητικού πλαισίου στον λειτουργικό σχεδιασμό της έρευνας, και, ως εκ τούτου, διακρίνεται για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του περιεχομένου της. Ωστόσο, η εν λόγω μελέτη θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως χαμηλής **εξωτερικής εγκυρότητας** (external validity) καθώς τα αποτελέσματά της δεν είναι δυνατόν να γενικευθούν σε όλες τις σχολικές μονάδες. Και αυτό διότι η διαμόρφωση ευχάριστων εμπειριών για τους πελάτες ενός εκπαιδευτικού οργανισμού εξαρτάται από το είδος της σχολικής μονάδας, τους Personas του μοντέλου χαρτογράφησης και τους εκάστοτε Διευθύνοντες.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	i
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	ii
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
1.1 Ανάγκη για Ποιότητα στον Τομέα των Υπηρεσιών.....	1
1.2 Ανάγκη για Επένδυση στην Ικανοποίηση και τις Εμπειρίες των Πελατών .....	1
1.3 Ανάγκη για Ποιότητα στην Εκπαίδευση.....	3
1.3.1 Εξέλιξη των Πλαισίων Ποιότητας στον χώρο της Εκπαίδευσης .....	4
1.3.1.1 APQC - American Productivity and Quality Center for Education, 1985 .....	4
1.3.1.2 OFSTED - Office for Standards on Education, Children's Services and Skills, 1992	4
1.3.1.3 EFQM Excellence Model, 1999.....	5
1.3.1.4 CAF- Common Assessment Framework.....	5
2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	7
2.1 "Πελατειακές Εμπειρίες" (Customer Experiences).....	7
2.2 Εννοιολογική Προσέγγιση των όρων "Εμπειρία" και "Πελατειακή Εμπειρία" .....	7
2.3 Επένδυση στο Ανθρώπινο δυναμικό.....	7
2.4 Διάχυση Οράματος.....	8
2.5 Προστιθέμενη Αξία.....	8
2.5.1 Προσθέτονας Αξία στον Πελάτη.....	8
2.5.2 Προσθέτονας Αξία στον οργανισμό .....	9
2.5.3 Τα οφέλη της Προστιθέμενης Αξίας για τον οργανισμό.....	10
2.6 Το "Ταξίδι Εμπειριών του Πελάτη" (Customer Journey) .....	10
2.6.1 Χαρτογραφώντας το Ταξίδι του Πελάτη (Customer Journey Mapping).....	11
2.6.1.1 Ο Χάρτης των Εμπειριών (Experience Map).....	11
2.6.1.2 Τα Στάδια Χαρτογράφησης του Ταξιδιού.....	12
2.6.1.3 Τα Οφέλη της Χαρτογράφησης.....	15
2.7 Personas: Χρήσιμο εργαλείο στη Χαρτογράφηση Πελατών.....	16
2.8 Στρατηγική Πολλαπλών Καναλιών - Omni-channel CX Strategy.....	17
2.8.1 Γιατί "Στρατηγική Πολλαπλών Καναλιών"; .....	17
2.8.2 Τα οφέλη της "Στρατηγικής Πολλαπλών Καναλιών" .....	18

2.8.3	Εργαλεία "Στρατηγικής Πολλαπλών Καναλιών" .....	20
2.8.4	Παραδείγματα "Στρατηγικής Πολλαπλών Καναλιών" .....	22
2.8.5	Αδράνεια προς την Ψηφιοποίηση των "πελατειακών" Εμπειριών .....	23
2.9	Διαμορφώνοντας Ευχάριστες "Πελατειακές" Εμπειρίες εντός του Οργανισμού.....	23
2.10	10 Τάσεις της "Πελατειακής" Εμπειρίας για το 2017 .....	24
2.11	Τα οφέλη της διαμόρφωσης ευχάριστων "Πελατειακών" Εμπειριών για τον οργανισμό.....	25
2.11.1	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (Competitive advantage).....	26
2.11.2	Αφοσίωση, Εμπιστοσύνη, Σύσταση (Customer Loyalty, Trust and Advocacy).....	26
2.11.3	Τελική Αποδοτικότητα - Bottom line (Επιχειρηματικά και Πελατοκεντρικά οφέλη) ..	26
3	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΜΕ ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ "ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΕΣ" ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ .....	28
3.1	WEST JET .....	28
3.2	Laura Ashley .....	28
3.3	IKEA .....	29
3.4	Lancome Brand Experience Journey.....	30
3.5	LEGO .....	34
4	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ ΕΝΟΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ .....	36
5	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	51
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	54

## ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM Excellence Model, 2012.....	6
Σχήμα 2: Τα Οφέλη της Προστιθέμενης Αξίας για τον Οργανισμό .....	10
Σχήμα 3: Τα στάδια Χαρτογράφησης ενός "Πελατειακού" Ταξιδιού.....	13
Σχήμα 4: Οι 5 Βασικές Αρχές της Χαρτογράφησης ενός "Πελατειακού" Ταξιδιού.....	15
Σχήμα 5: Παράδειγμα Χαρτογράφησης ενός Persona (Vedenin, 2017) .....	17
Σχήμα 6: Τα Οφέλη της Στρατηγικής Πολλαπλών Καναλιών (i-SCOOP, 2017) .....	19
Σχήμα 7: Παράγοντες Επιχειρηματικής Επιτυχίας .....	22
Σχήμα 8: Τα Επιχειρηματικά Οφέλη της διαμόρφωσης ευχάριστων "Πελατειακών" Εμπειριών .....	27
Σχήμα 9: Customer Journey IKEA (Wojcicka, 2017).....	30
Σχήμα 10: LANCOME Brand Experience Journey (Wojcicka, 2017) .....	31
Σχήμα 11:LEGO Designing Experience (Wojcicka, 2017) .....	34

## ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Χαρτογράφηση "Πελατειακού" Ταξιδιού του Μαθητή.....	39
Πίνακας 2: Χαρτογράφηση "Πελατειακού" Ταξιδιού του Γονέα (i) .....	45
Πίνακας 3: Χαρτογράφηση "Πελατειακού" Ταξιδιού του Γονέα (ii) .....	48

## ΛΙΣΤΑ ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΩΝ

AI	Artificial Intelligence
APQC	American Productivity and Quality Center for Education
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumers
CAF	Common Assessment Framework
CRM	Customer Relationship Management
CX	Customer Experience
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQA	European Quality Award
EVA	Economic Value Added
FB	Facebook
FCWB	French-Speaking Community Wallonia Brussels of Belgium
IB	International Baccalaureate
IBP	International Baccalaureate Program
IoT	Internet of Things
IT	InformationTechnology
IVR	Interactive Voice Response
KPI	Key Performance Indicator
MoT	Moment of Truth
OFSTED	Office for Standards on Education, Children's Services and Skills
ROI	Return of Investment
SEO	Search Engine Optimization
SWOT	Strengths,Weaknesses, Opportunities, Threads
UPE	Universal Primary Education
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΑΠΣ	Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών

# 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της συγγραφής της παρούσας εργασίας είναι να αναδειχθεί η εξέχουσα σημασία της ικανοποίησης των πελατών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού στη βελτίωση της αποδοτικότητας του μέσω της διαμόρφωσης μοναδικών εμπειριών για όλους τους συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική διαδικασία.

## 1.1 Ανάγκη για Ποιότητα στον Τομέα των Υπηρεσιών

Ο **τομέας των υπηρεσιών** αναδεικνύεται πλέον ο σημαντικότερος πυλώνας για την οικονομία κάθε χώρας δεδομένου ότι ενισχύει το **ΑΕΠ** της. Πάνω από το 70% της παγκόσμιας οικονομίας, ή, με άλλα λόγια, 55 τρις δολάρια για το 2014, στηρίζονται στις υπηρεσίες (ISO, 2016). Σε εθνικό επίπεδο, ο τομέας των υπηρεσιών αποτελεί για τις ΗΠΑ το 78% του ΑΕΠ, για το Ηνωμένο Βασίλειο το 77%, για την Ιαπωνία το 72%, για τη Σουηδία το 73% και για την Ελλάδα το 80% (TheWorldBank, 2016). Ακόμη, ο τομέας είναι υπεύθυνος για το 90% του συνόλου των **θέσεων εργασίας** που δημιουργήθηκαν το 2015 και προβλέπεται να αντιπροσωπεύει το 79% της συνολικής **απασχολησιμότητας** έως το 2018 (ISO, 2016).

Κατά αναλογία, η επένδυση στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών συνεπάγεται την εν τω συνόλω υψηλότερη αποδοτικότητα του οργανισμού έναντι των ανταγωνιστών του, δηλαδή την **αύξηση του ποσοστού κερδοφορίας** (51%) και του **μεριδίου αγοράς** (52%) με το **χαμηλότερο δυνατό παραγωγικό κόστος** (ISO, 2016) καθώς και τα υψηλότερα ποσοστά **ικανοποίησης** και **αφοσίωσης των πελατών** (Sandanda and Matibiri, 2016; Selvakumar, 2015; Poku et al, 2013; Al Ababnah, 2013; Hui et al, 2011; Naik et al, 2010).

Ως εκ τούτου, η έννοια της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών συναρτάται κυρίως με την **εντύπωση που διαμορφώνει ο πελάτης από την παρεχόμενη υπηρεσία**. Κρίνεται, λοιπόν, ζωτικής σημασίας για κάθε σύγχρονη επιχείρηση το να επενδύει στους πελάτες της μέσω της **μεγιστοποίησης της ικανοποίησης τους από την προσφερόμενη υπηρεσία**. Είναι ανάγκη οι διοικούντες μιας επιχείρησης να αποτυπώνουν τα συναισθήματα και τις προσδοκίες των πελατών ώστε να δύνανται να δημιουργήσουν μοναδικές εμπειρίες.

## 1.2 Ανάγκη για Επένδυση στην Ικανοποίηση και τις Εμπειρίες των Πελατών

Παρά τις λιγοστές βιβλιογραφικές αναφορές για την ογκούμενη έμφαση που τείνει να λαμβάνει η διαμόρφωση των εμπειριών των πελατών, έχουν εκπονηθεί πλήθος ποσοστιαίων ερευνών που μαρτυρούν την ανάγκη για πελατοκεντρική διοίκηση.

"Το 13% των δυσαρεστημένων πελατών θα διαδώσουν την αρνητική εμπειρία τους σε 15 ή ακόμη περισσότερους ανθρώπους, ενώ το 72% των ικανοποιημένων πελατών θα μοιραστούν τη θετική εμπειρία τους με 6 ή περισσότερους ανθρώπους" - Kolsky Esteban

"Το 95% των δυσαρεστημένων πελατών μοιράζονται την κακή εμπειρία τους." – Dimensional Research

"Τα υψηλά ποσοστά ικανοποίησης των πελατών οδηγούν σε 2-12 φορές υψηλότερους δείκτες σύστασης της εταιρείας." – Cheryl Flinkin Market Force

"Ένας ευτυχής πελάτης μπορεί να ισούται με 9 θετικές αναφορές για την εταιρεία." - AmericanExpress

"Ένας πελάτης είναι 4 φορές πιθανότερο να αγοράσει από έναν ανταγωνιστή, εάν το πρόβλημα σχετίζεται με την εξυπηρέτηση του και όχι με την τιμή ή το προϊόν καθεαυτό." - Bain&Co

"Έως το 2020, η εμπειρία των πελατών θα ξεπεράσει την τιμή και το προϊόν και θα αποτελέσει τον βασικό παράγοντα διαφοροποίησης της εταιρείας από τους ανταγωνιστές της." – Walker Information

"Το 87% των πελατών πιστεύουν πως τα εμπορικά σήματα χρειάζεται να καταβάλλουν εντονότερη προσπάθεια για να διαμορφώσουν θετικές πελατειακές εμπειρίες." - Kampyle

"Οι πιστοί πελάτες είναι πιθανότερο: 7 φορές να δοκιμάσουν μια προσφορά, 5 φορές να την αγοράσουν ξανά και 4 φορές να αναφερθούν θετικά στην εταιρεία." – Temkin Group

"41 εκατομμύρια δολάρια χάνονται από εταιρείες των ΗΠΑ εξαιτίας της κακής εξυπηρέτησης των πελατών τους." – New Voice Media

"Η βελτίωση της εμπειρίας των πελατών μια εταιρείας κατά 10% μπορεί να μεταφραστεί σε περισσότερο από 1 δις κέρδη." – Forrester Business impact of customer experiences

"Το 86% των αγοραστών προτίθενται να πληρώσουν περισσότερο για μια καλύτερη πελατειακή εμπειρία, αλλά μόνο το 1% αισθάνονται ότι οι έμποροι ανταποκρίνονται με συνέπεια στις προσδοκίες τους." - Forbes

Συνεπώς, οι καταναλωτές θεωρούν, πλέον, δεδομένη την παροχή των βασικών χαρακτηριστικών του προϊόντος (τιμή, παράδοση, ποιότητα, λειτουργικότητα, σχήμα). Ωστόσο, **αυτό που δίνει σε μια επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το να διαμορφώνει μοναδικές εμπειρίες στους πελάτες της εστιάζοντας στην ικανοποίηση των αναγκών τους και την ενίσχυση του συναισθηματικού δεσμού τους με το προϊόν ή την υπηρεσία.**

Customers Experience Statistics, 2016

### 1.3 Ανάγκη για Ποιότητα στην Εκπαίδευση

Κάνοντας, λοιπόν, λόγο για την ογκούμενη άνοση του Τομέα των Υπηρεσιών και, κατ'επέκταση, την επένδυση στην ολοένα και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελάτων, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για την αναβάθμιση της ποιότητας των εκπαιδευτικών συστημάτων η οποία, μάλιστα, αποτελεί βασικό πυλώνα της πολιτικής συζήτησης σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Οι πρώτες αναφορές στην ποιοτική διάσταση της εκπαίδευσης λαμβάνουν χώρα στη Διακήρυξη της Χιλιετίας των Ηνωμένων Εθνών (**UN Millennium Declaration's Commitment 2000**), όταν η βελτίωση της ποιότητας στο χώρο της εκπαίδευσης συγκαταλέγεται εντός των αναπτυξιακών στόχων UPE (Universal Primary Education) μέχρι το 2015. Αυτό συμβαίνει διότι η παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας δύναται να συντελέσει στην **προσέλκυση και διατήρηση των μαθητών** στο εκάστοτε εκπαιδευτικό περιβάλλον και, κατ'επέκταση, στην **αύξηση του ποσοστού συμμετοχής στην εκπαίδευση** σε εθνικό, κοινοτικό και διεθνές επίπεδο. Ακόμη, σε επίπεδο σπουδαστών, η ποιοτική μαθησιακή διαδικασία μπορεί να συνεισφέρει στη διαμόρφωση ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων, με άλλα λόγια, την **ανάπτυξη των γνωστικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων**, τη δημιουργικότητα και **καλλιέργεια της κριτικής σκέψης**, ακόμα και την υιοθέτηση των αξιών, στάσεων και συμπεριφορών που θα διακρίνουν **υπεύθυνους, ενεργούς και παραγωγικούς** πολίτες (EFA Global Monitoring Report, 2004).

Και στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων της Ευρώπης, εξέχουσα θέση έχει η αναβάθμιση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, ανάμεσα στους στόχους του **Ευρωπαϊκού Στρατηγικού Πλαισίου για την Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2020** (European Strategic Framework for Education and Training 2020) συγκαταλέγεται η ενίσχυση της ποιότητας των εκπαιδευτικών συστημάτων που θα επιτρέψει, μακροπρόθεσμα, την **οικονομική ανάπτυξη των χωρών και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας**. Η παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης κρίνεται ζωτικής σημασίας για την **ενίσχυση της απασχολησιμότητας**, τη **μείωση των ποσοστών ανεργίας και τη κοινωνική συνοχή** καθώς προετοιμάζει τους μαθητές ώστε να ενταχθούν ομαλά στην αγορά εργασίας εξοπλίζοντάς τους με τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες (European Commission, 2015).

Οι αναδυόμενες, μάλιστα, **προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος**, ήτοι η οικονομική δυσπραγία, τα αυξανόμενα ποσοστά των άνεργων νέων και η ανάδυση νέων τεχνολογιών σε τομείς διαφόρων επιστημών καθιστούν απαραίτητη την προσπάθεια για εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης. Αναμφισβήτητα, σε επίπεδο μαθησιακής διαδικασίας, η παροχή αναβαθμισμένων γνώσεων και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων που θα καθιστούν τους νέους ικανούς να ανταποκριθούν στις ανάγκες της σύγχρονης αγοράς εργασίας τείνουν να οδηγήσουν στην **οικονομική και βιώσιμη ανάπτυξη δημοκρατικών κοινωνιών που θα αποτελούνται από ενεργούς πολίτες** (High Level Group on the Modernisation of Higher Education, 2013).

### 1.3.1 Εξέλιξη των Πλαισίων Ποιότητας στον χώρο της Εκπαίδευσης

Προς αυτή τη κατεύθυνση αρχίζουν να σχηματίζονται οι πρώτοι μηχανισμοί διασφάλισης ποιότητας των οργανισμών που εστιάζουν στη φιλοσοφία της βελτίωσης της παροχής υπηρεσιών και τη μεγιστοποίηση της ωφέλειας των πελατών της επιχείρησης μέσω στοχευμένων διαδικασιών.

Έτσι, χρήσιμα **εργαλεία** για την εφαρμογή των βασικών αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπήρξαν τα **πλαίσια αξιολόγησης ποιότητας** όπως το **Ευρωπαϊκό EFQM Excellence Model** (European Foundation for Quality Management), που εξαπλώθηκε στο τομέα της εκπαίδευσης με τη μορφή του **CAF** (Common Assessment Framework), το **Αμερικανικό APQC** (American Productivity and Quality Center for Education) και το **Βρετανικό OFSTED** (Office for Standards on Education, Children's Services and Skills). Στόχο των εν λόγω μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας αποτέλεσε ο σχεδιασμός και η εφαρμογή **διαδικασιών** που θα προσθέτουν **αξία στον πελάτη** και θα συμβάλλουν στη διατήρηση του **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** της επιχείρησης.

#### 1.3.1.1 APQC - American Productivity and Quality Center for Education, 1985

Το 1985, το APQC πρότεινε το ετήσιο βραβείο **Malcolm Baldrige Quality Award** για τις σχολικές μονάδες των ΗΠΑ που διακρίνονται για την ποιότητά τους. Το βραβείο θεσμοθετήθηκε επίσημα και σήμερα αποτελεί τη μοναδική επίσημη αναγνώριση των αμερικανικών σχολείων που φημίζονται για τις άριστες επιδόσεις τους.

Το εν λόγω μοντέλο βασίζεται σε μια συστηματική διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) των επιδόσεων μιας σχολικής μονάδας, στη βάση μιας σειράς μετρήσιμων παραμέτρων, ως προς άλλες σχολικές μονάδες που αποτελούν πρότυπα επιχειρηματικής τελειότητας στους εν λόγω δείκτες. Δεν περιορίζεται στη μέτρηση των βέλτιστων επιδόσεων αλλά επεκτείνεται στην αναζήτηση, εκμάθηση και υιοθέτηση καλών πρακτικών από σχολικές μονάδες που αποτελούν πρότυπα αριστείας, με απώτερο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας τους. Συμπεριλαμβάνει μελέτες περιπτώσεων, πηγές συστημάτων μέτρησης και συγκριτικής αξιολόγησης καθώς και βάσεις δεδομένων βέλτιστης πρακτικής οι οποίες σχεδιάστηκαν και αξιοποιούνται ήδη από το 2004 με απώτερο σκοπό τη διάχυση των ιδεών μεταξύ των καταχωρημένων σχολικών μονάδων (APQC, 2016).

#### 1.3.1.2 OFSTED - Office for Standards on Education, Children's Services and Skills, 1992

Πρόκειται για το **Μοντέλο Επιθεώρησης των Βρετανικών σχολικών μονάδων** της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, υπό την αιγίδα του ομώνυμου **Γραφείου Προτύπων Εκπαίδευσης της Βρετανίας (OFSTED)**. Ο εν λόγω οργανισμός ιδρύθηκε το **1992** και, κατόπιν ισχύος του εκπαιδευτικού νόμου για την επιθεώρηση των σχολείων (1996), επιτηρεί σήμερα πάνω από 20.000 Βρετανικές σχολικές μονάδες (ενδεικτικά Greek Secondary School of London, St. Catherine's, The Old School House).



Συγκεκριμένα, το Βρετανικό Πλαίσιο Επιθεώρησης **αξιολογεί με μετρήσιμους δείκτες την αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων του εκπαιδευτικού οργανισμού**. Με γνώμονα την **πελατοκεντρική φιλοσοφία** του, οι τέσσερις βασικοί πυλώνες της αξιολόγησης είναι η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, οι εκπαιδευτικές προδιαγραφές της σχολικής μονάδας, η αποτελεσματική αξιοποίηση των οικονομικών πόρων καθώς και η κοινωνική, ηθική, πολιτισμική και πνευματική εξέλιξη των μαθητών.

Σκοπός του OFSTED είναι να βελτιώσει τα **πρότυπα ποιότητας της εκπαίδευσης** μέσω **τακτικών επιθεωρήσεων** και δημοσιοποίησης των αποτελεσμάτων, παροχής συμβουλών και διάδοσης των βέλτιστων πρακτικών. Αναφορικά με την οργανωτική του δομή, πάνω από 1.500 πιστοποιημένοι επιθεωρητές **υποβάλλουν ετήσιες εκθέσεις** στη Διεύθυνση Επιθεώρησης (Ofsted, 2016).

#### 1.3.1.3 EFQM Excellence Model, 1999

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model) αποτελεί ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, που σχεδιάστηκε το **1999** από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) για να απονείμει στους πιο θερμούς υποστηρικτές της ποιότητας το **Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας** (European Excellence Award). Αποτελεί τη **μετεξέλιξη ενός πλαισίου αξιολόγησης των οργανισμών για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA)** που πρωτοεμφανίστηκε το **1991** για να διαμορφώσει μια πρόιμη κουλτούρα ποιότητας στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.

Το EFQM Excellence Model αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα πλαίσια αριστείας της Ευρώπης που εστιάζει στη διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών των οργανισμών μέσω της αυτοδιάγνωσης τους δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών. Με άλλα λόγια, η βελτίωση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού συνίσταται στην αυτο-αξιολόγηση του, ήτοι, σε μια διαδικασία συστηματικής επιθεώρησης των δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων του, που επιτρέπει την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και τη χάραξη νέων πολιτικών.

Πρακτικά, αποτελείται από εννέα κριτήρια αξιολόγησης τα οποία διακρίνονται σε δύο βασικές ομάδες που δομούνται μεταξύ τους βάσει της σχέσης αίτιου-αποτελέσματος. Έτσι, τα πέντε πρώτα κριτήρια αποτελούν τις προϋποθέσεις, ήτοι την ηγεσία, τους ανθρώπους, τη στρατηγική, τους συνεργάτες και τις διαδικασίες και τα τέσσερα τελευταία κριτήρια αφορούν στα αποτελέσματα του οργανισμού ως προς τους πελάτες, τους ανθρώπους, την κοινωνία και την ίδια την επιχείρηση.

#### 1.3.1.4 CAF- Common Assessment Framework

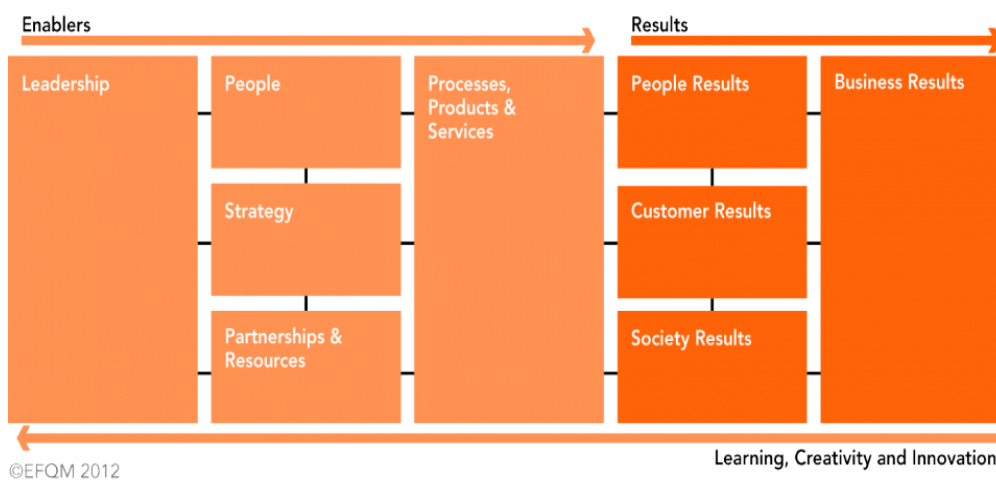
Εξελικτικό μοντέλο του EFQM αποτέλεσε το **Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)** (Common Assessment Framework - CAF), ένα εργαλείο διασφάλισης ποιότητας, με γνώμονα την ίδια πελατοκεντρική φιλοσοφία, αλλά και ένα πιο ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας βασισμένο στα εξής στάδια: Προγραμματισμός-Εκτέλεση-Έλεγχος-Ανάδραση.

Συστάθηκε με απόφαση των Γενικών Διευθυντών Δημόσιας Διοίκησης των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υπό την αιγίδα της Ομάδας Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group). Η **πρώτη πιλοτική έκδοση** του ΚΠΑ παρουσιάστηκε στο 1ο Συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση στη Λισσαβόνα (**2000**) και το **νέο βελτιωμένο μοντέλο** του στο 2ο Συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση στην Κοπεγχάγη (**2002**). Το **2006**, η πρώτη αναθεώρηση του ΚΠΑ συμπεριέλαβε τις οδηγίες των Υπουργών Δημόσιας Διοίκησης περί ανταλλαγής καλών πρακτικών και εμπειριών σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Ωστόσο, το CAF δεν διέθετε το κατάλληλο λεξιλόγιο και τα εργαλεία προκειμένου να αξιοποιηθεί στην εκπαιδευτική πραγματικότητα. Η **πρώτη εκπαιδευτική έκδοσή** του με τίτλο "**ΚΠΑ και Εκπαίδευση**" δημοσιεύτηκε το 2009 από μια ομάδα συγγραφέων προερχόμενων από το FCWB (French-speaking Community Wallonia Brussels of Belgium).

Πρόκειται πια για ένα εργαλείο προς αξιοποίηση για όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες στο σχολικό περιβάλλον. Είναι βασισμένο στην ιδέα ότι "τα άριστα αποτελέσματα ως προς την αποδοτικότητα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό του καθώς και την κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της ηγεσίας, που καθοδηγεί τον στρατηγικό σχεδιασμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τους εταίρους, τους πόρους και τις διαδικασίες" (Defoin, 2011,p.2).

Κατόπιν έγκρισης της πρώτης έκδοσης του (**2010**) από τους Γενικούς Διευθυντές της Εκπαίδευσης, το **2013** βρίσκεται πλέον διαθέσιμη η ολοκληρωμένη έκδοση του (Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, 2016).



Σχήμα 1: Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM Excellence Model, 2012

## 2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### 2.1 "Πελατειακές Εμπειρίες" (Customer Experiences)

### 2.2 Εννοιολογική Προσέγγιση των όρων "Εμπειρία" και "Πελατειακή Εμπειρία"

Προσεγγίζοντας την γνωσιακή πλευρά της έννοιας, ο όρος "εμπειρία" αντιστοιχεί στην *"διαδικασία συσσώρευσης γνώσεων ή δεξιοτήτων που προκύπτουν από την άμεση συμμετοχή σε εκδηλώσεις ή δραστηριότητες"* (Collins English Dictionary, 2017).

Ακόμη, ορίζεται και ως *"το σύνολο των **συναισθημάτων και των αισθήσεων** που προκύπτουν και όχι μια απλή σκέψη για ένα γεγονός"* (American Heritage Dictionary of the English Language, 2006) ή, απλούστερα, *"κάτι που μας συμβαίνει και επηρεάζει τα **συναισθήματά** μας"* (Cambridge Dictionary, 2017).

Αντίστοιχα, ο όρος "Πελατειακή Εμπειρία" αντανακλά *"τον τρόπο με τον οποίο ο πελάτης **αισθάνεται** για τον οργανισμό και τις προσφορές του"* (Business Dictionary, 2017).

Ειδικότερα, αναφέρεται ως *"αυτό που οι πελάτες **αισθάνονται** ενώ ψωνίζουν, και επηρεάζεται από παράγοντες όπως ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένο ένα κατάστημα, το επίπεδο εξυπηρέτησης που λαμβάνουν καθώς και το πόσο εύκολο είναι να βρεθούν τα απαιτούμενα προϊόντα"* (Collins English Dictionary, 2017).

Η "πελατειακή εμπειρία" αφορά, επίσης, *"στο πώς **αισθάνεται** ο πελάτης **σε όλα τα στάδια** της επιχειρηματικής δραστηριότητας (αλληλεπίδρασης) του με μια εταιρεία ή έναν οργανισμό"* (Cambridge Dictionary, 2017). Βάσει της παραπάνω εννοιολογικής προσέγγισης, μπορεί να αποδοθεί η εξέχουσα σημασία της διάρκειας μιας παρεχόμενης εμπειρίας από τον οργανισμό προς τον πελάτη.

Ο Harris και οι συνεργάτες του (2003), δίνοντας μια **ολιστική προσέγγιση στον όρο "πελατειακή εμπειρία"**, αναφέρουν πως ο πελάτης αποκτά εμπειρία για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία όταν έχει αίσθηση ή γνώση της αγοράς του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η οποία προκύπτει από κάποιο επίπεδο αλληλεπίδρασης με διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος που δημιουργεί ο πάροχος της υπηρεσίας.

Ωστόσο, υπάρχει ένα κενό στις βιβλιογραφικές έρευνες αναφορικά με τους τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να βελτιστοποιήσει τις "πελατειακές" εμπειρίες του προκειμένου να αυξήσει τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών και τα κέρδη του (Kong, 2016).

### 2.3 Επένδυση στο Ανθρώπινο δυναμικό

Οι εμπειρίες που ένας οργανισμός προσφέρει στους πελάτες του βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με τις **εμπειρίες του ανθρώπινου δυναμικού** του (customer experience - employ experience). Ειδικότερα, οι διευθύνοντες ενός ανταγωνιστικού οργανισμού πρέπει να επενδύουν στο ανθρώπινο

δυναμικό τους και να ενσαρκώνουν το όραμα στους εργαζομένους της πρώτης γραμμής (frontline workers) (frontline customer service) (Bhattacharjee, 2016; Boyarsky et al, 2016). Και αυτό διότι, το έμπυχο δυναμικό ενός οργανισμού είναι αυτό που βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση με τον πελάτη και πρέπει να δεσμεύεται στο να διαμορφώνει μοναδικές "πελατειακές" εμπειρίες. Μόνο, λοιπόν, εάν ο οργανισμός επενδύει στην ανάπτυξη των συμπεριφορικών δεξιοτήτων των υπαλλήλων και τη διαμόρφωση μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας, μπορεί να διαμορφώσει εργαζομένους με κίνητρα και αυτονομία, ικανούς να προσφέρουν μοναδικές στιγμές στους πελάτες (Bhattacharjee, 2016; Watermark, 2015).

## 2.4 Διάχυση Οράματος

Για κάποιες επιχειρήσεις, η αρχική φιλοδοξία μπορεί να μεταφραστεί σε κοινή αποστολή του οργανισμού και, κατ'επέκταση, σε αρχές που θα καθορίζουν την λήψη στρατηγικών αποφάσεων και τη συμπεριφορά των εργαζομένων της πρώτης γραμμής (frontline workers). Όπως χαρακτηριστικά υπογραμμίζουν ο Boyarsky και οι συνεργάτες του (2016) *"η πίστη και η κοινή φιλοδοξία που πηγάζουν από την κατανόηση της εμπειρίας που ένας οργανισμός επιδιώκει να προσφέρει όχι μόνο εμπνέει, ευθυγραμμίζει το όραμα και καθοδηγεί την επιχείρηση, αλλά φέρει καινοτομία, ενέργεια και ένα ανθρώπινο πρόσωπο προς τους πελάτες"*.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα δίνει ο DeBruyne (2016, p.2) αναφερόμενος σε μια ευρωπαϊκή εταιρεία τηλεπικοινωνιών που ενσάρκωσε το όραμα "απλά και φιλικά" σε μετρήσιμους δείκτες απόδοσης της επιχείρησης όπως, τα καθαρά ποσοστά των πωλήσεων και το μερίδιο των πελατών που θεώρησαν ευκολότερο να εγγραφούν ηλεκτρονικά στην εν λόγω υπηρεσία. Ο όρος "απλά" συμπεριελάμβανε την απλούστερη για τον πελάτη τιμολόγηση των υπηρεσιών του καθώς και την ευκολότερη εγκατάσταση και χρήση των υπηρεσιών του Διαδικτύου. Η εταιρεία διένειμε, επίσης, στους εργαζομένους μια κάρτα με βασικές αρχές συμπεριφοράς για την επίτευξη του οράματος και όρισε δύο ανώτερα στελέχη με τον τίτλο "ο κ. Απλός" και "ο κ.Φιλικός" ώστε να συντονίσουν τις απαραίτητες διεργασίες.

(Boyarsky et al, 2016; Lindstrom, 2017; Edman, 2017; Inman, 2017)

## 2.5 Προστιθέμενη Αξία

### 2.5.1 Προσθέτοντας Αξία στον Πελάτη

Με απλά λόγια, στα μάτια των πελατών, η έννοια της προστιθέμενης αξίας μπορεί να πάρει τη μορφή μιας απλής εξίσωσης:

Αξία = Όφελος- Κόστος

Ωστόσο, πολλοί οργανισμοί υποκύπτουν στο σφάλμα της παροχής υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας καθώς δίνουν έμφαση στα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας και όχι στο να

**προσδώσουν αξία στον πελάτη.** Προσδίδοντας αξία στον πελάτη αυξάνονται οι πιθανότητες για **διαμόρφωση θετικών "πελατειακών" εμπειριών** προς το προϊόν ή την υπηρεσία (PWC, 2016; Call Center IQ, 2016).

Για να προσθέσει, όμως, ο οργανισμός αξία στον πελάτη οφείλει να γνωρίζει ξεκάθαρα **ποιοί είναι οι πελάτες του** (προσωπικότητα, προφίλ, δημογραφικά χαρακτηριστικά, συμπεριφορά, διαθέσεις) και ποιά είναι η **ταυτότητά του** ίδιου του **οργανισμού** (CX strategy – Customer Experience Strategy) (PWC, 2016). Ακόμη, το κλειδί της επιτυχίας για την ανταγωνιστική παρουσία ενός οργανισμού είναι να συλλάβει τι ορίζουν οι **πελάτες** ως όφελος και κόστος, ήτοι, **πώς αντιλαμβάνονται την αξία** (Boyette, 2011).

Επί παραδείγματι, ορισμένοι πελάτες νιώθουν να τους προσδίδεται αξία όταν δεν λαμβάνουν αδιάκοπα και ενοχλητικά μηνύματα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή όταν ολοκληρώνουν την εκάστοτε συναλλαγή τους στον ελάχιστο χρόνο αναμονής. Αντίθετα, ένα μερίδιο πελατών που επιδιώκουν στενότερη σχέση με τον εκάστοτε οργανισμό, ίσως αντιλαμβάνονται τη διακριτική επικοινωνία ως έλλειψη ενδιαφέροντος προς τους ίδιους (Boyette, 2011).

#### 2.5.2 Προσθέτοντας Αξία στον οργανισμό

Και αντίστροφα, **ένας οργανισμός πρέπει να επενδύει στη βελτιστοποίηση εκείνων των "πελατειακών" εμπειριών που του προσδίδουν αξία**, ήτοι στις αναδυόμενες ευκαιρίες ή τις υπάρχουσες αδυναμίες του (Maynes and Rawson, 2016; PWC, 2016). Για παράδειγμα, στο τομέα της λιανικής τραπεζικής και δεδομένης της σημερινής τεχνολογικής κοινωνίας, ένας οργανισμός είναι προτιμότερο να επενδύσει στη βελτιστοποίηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών του (digital-branchless experience) παρά στην εξυπηρέτηση των πελατών εντός του καταστήματος. Αντίστοιχα, στον τομέα λ.χ. της υγείας, ίσως συμφέρει οι διευθύνοντες των μονάδων υγείας να επενδύσουν στους "δυσανεστημένους" πελάτες με την προοπτική να αναδειχθούν σε "παθητικούς" παρά να μετατρέψουν τους "παθητικούς" σε "αφοσιωμένους".

Μάλιστα, κάθε οργανισμός δύναται να **ποσοτικοποιήσει την αξία των "πελατειακών" εμπειριών του** καταγράφοντας σε βάθος χρόνου τα **οικονομικά αποτελέσματα των πελατών** του με τη βοήθεια μιας **ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων** (Net Promoter Score) (Call Center IQ, 2016).

Η διαμόρφωση, λοιπόν, θετικών "πελατειακών" εμπειριών για τους πελάτες ενός οργανισμού είναι μια σχέση "δούναι και λαβείν". Δηλαδή, ο οργανισμός οφείλει να επενδύει σε στρατηγικές που θα προσδίδουν αξία όχι μόνο στον πελάτη αλλά και στον ίδιο τον οργανισμό προκειμένου να αυξήσει το κέρδος του και να αναδειχθεί σε ηγέτη στον χώρο του (The Economist, 2016; PWC, 2016).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο οργανισμός IKEA. Ο οργανισμός παρέχει, με επιπλέον χρεώσεις, την υπηρεσία συναρμολόγησης των προϊόντων του για όσους πελάτες δεν επιθυμούν να συναρμολογήσουν οι ίδιοι το προϊόν. Αντίθετα, δίνει την ευκαιρία, σε όσους επιθυμούν, να αυτο-

συναρμολογήσουν το προϊόν χωρίς να επιβαρυνθούν με επιπλέον κόστος. Αυτό συμβαίνει διότι, ο οργανισμός μειώνει το κόστος συναρμολόγησης και μεταφοράς των προϊόντων (διανομή σε μικρότερα πακέτα), έχοντας έτσι τη δυνατότητα να χαμηλώσει τις τιμές και να αυξήσει τη ζήτηση και το κέρδος (PWC, 2016).

Τις εμπειρίες αυτές που προσδίδουν αξία στον οργανισμό ο Debruyne (2016) ονομάζει "**μάχες που πρέπει να κερδιθούν**" (must-win battles), αναφερόμενος σε αυτές που ενισχύουν το όραμα του οργανισμού και αξίζουν τους χρηματοδοτικούς του πόρους.

Λόγου χάρι, στη "μάχη" μιας αεροπορικής εταιρείας με όραμα "to make it speedy", η εταιρεία μετέφερε τις πύλες επιβίβασης προκειμένου να μειώσει την απόσταση που πρέπει να διανύσουν οι πελάτες περπατώντας και περιόρισε τον χρόνο αναμονής των VIPs πελατών.

### 2.5.3 Τα οφέλη της Προστιθέμενης Αξίας για τον οργανισμό

Ο Griebeller (2016) ορίζει την "πελατειακή" εμπειρία ως μια εξίσωση της αξίας που προστείνεται στην επιχείρηση μέσω τριών βασικών παραμέτρων: Απόκτηση (Acquisition), Διατήρηση (Retention) πελατών και Αποδοτικότητα (Efficiency) του οργανισμού.

Εν συνεχεία, η **απόκτηση** νέων πελατών ισοδυναμεί με την αύξηση των πωλήσεων, του μεριδίου αγοράς (market share) και του μετοχικού κεφαλαίου (brand equity) του οργανισμού. Η **διατήρηση** των πελατών αυξάνει την αγοραστική δύναμη του πελάτη (share of wallet), την αφοσίωση (loyalty) και τη σύσταση (advocacy) του σε νέους πελάτες. Τέλος, η **αποδοτικότητα** του οργανισμού συμβάλλει στην αυξημένη απόδοση των επενδύσεων (ROI), την κερδοφορία (EVA), την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του λειτουργικού κόστους.



Σχήμα 2: Τα Οφέλη της Προστιθέμενης Αξίας για τον Οργανισμό

### 2.6 Το "Ταξίδι Εμπειριών του Πελάτη" (Customer Journey)

Απαραίτητο βήμα για τη διαμόρφωση θετικών "πελατειακών" εμπειριών συνιστά η **ανίχνευση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη** πριν, μάλιστα, τις διαγνώσει ο ίδιος, καθώς και η

αξιολόγηση στην οποία θα προβούν οι υπεύθυνοι μετά την παρεχόμενη εμπειρία. Κλειδί στη διαδικασία αποτελεί η αναγνώριση των "**σημείων επαφής**" (touch points) που διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης του πελάτη με τον οργανισμό (CRM change, 2015).

Εντούτοις, **η επαφή του πελάτη δεν είναι στιγμιαία**, όπως αναφέρουν πλήθος ερευνητών (Maynes and Rawson, 2016; Maechler et al, 2016; CallCenter IQ, 2016; Muller et al, 2016; Parrish and Laufer, 2015; Grocki,2014), οι οποίοι κάνουν λόγο για το λεγόμενο "**Ταξίδι Εμπειριών του Πελάτη**" (Customer Journey), προσδίδοντας **διάρκεια στην αλληλεπίδραση του με τον εκάστοτε οργανισμό**.

Σύμφωνα, μάλιστα, με τον Maechler και τους συνεργάτες του (2016), η διαμόρφωση μιας ευχάριστης εμπειρίας για τον πελάτη ενός οργανισμού δεν περιορίζεται στην ικανοποίηση του σε μεμονωμένα σημεία επαφής (individual touchpoints) αλλά στην **αθροιστική εντύπωση που ο πελάτης αποκομίζει από τον οργανισμό από την αρχή έως το τέλος του ταξιδιού του (end-to-end customer journey)**. Έτσι, το "Ταξίδι του Πελάτη" αποτελεί μια **διαδρομή με πολλαπλά σημεία αλληλεπίδρασης** του με τον οργανισμό, έχει **διάρκεια** και είναι **επαναλαμβανόμενο**, κυρίως για τους πελάτες που προσδίδουν αξία στον οργανισμό (Maechler et al, 2016).

Ως εκ τούτου, μία απολαυστική εμπειρία που διαρκεί αδιάκοπα από την αρχή μέχρι το τέλος του ταξιδιού του πελάτη (**end-to-end Customer Journey**) συναρτάται με πολλαπλά οφέλη. Όχι μόνο διαβεβαιώνει ότι οι καταναλωτές θα απολαύσουν μια θετική εμπειρία, αλλά και ότι θα παραμείνουν πιστοί στο εμπορικό σήμα, θα μοιράζονται την εμπειρία τους με άλλους πελάτες και, ως αποτέλεσμα, ο οργανισμός θα έχει αυξήσει τα κέρδη και τις πωλήσεις του.

## 2.6.1 Χαρτογραφώντας το Ταξίδι του Πελάτη (Customer Journey Mapping)

### 2.6.1.1 Ο Χάρτης των Εμπειριών (Experience Map)

"Η Χαρτογράφηση του Ταξιδιού του Πελάτη είναι μια πολύ απλή ιδέα: ένα διάγραμμα που απεικονίζει τα βήματα που διανύει ο πελάτης κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασής του με τον οργανισμό, είτε αφορά σε ένα προϊόν ή υπηρεσία, είτε σε μια διαδικτυακή ή λιανική εμπειρία, είτε σε οποιονδήποτε συνδυασμό αυτών" (Richardson, 2010).

Μάλιστα, όπως προσθέτει ο Boag (2014), "πολλές φορές η ανάλυση δεδομένων αποτυγχάνει να αποδώσει τυχόν απογοητεύσεις και εμπειρίες των πελατών. Μια ιστορία, όμως, έχει τέτοιες δυνατότητες και ένα από τα καλύτερα **αφηγηματικά εργαλεία** για τις επιχειρήσεις είναι ο Χάρτης του Ταξιδιού του Πελάτη".

Με απλά λόγια, η χαρτογράφηση αποτελεί ένα ιδεατό σενάριο με τη βοήθεια του οποίου η επιχείρηση φαντάζεται την ιδανική διαδρομή που θα ακολουθήσει ο πελάτης κατά τη διάρκεια του ταξιδιού του. Δίνει, μάλιστα, τη δυνατότητα στον ενδιαφερόμενο οργανισμό να εικονογραφεί το σύνολο των βιωματικών εμπειριών του πελάτη καθ'όλη τη διάρκεια του ταξιδιού του. Ένας ανταγωνιστικός

οργανισμός είναι, λοιπόν, σε θέση να **χαρτογραφεί το ταξίδι των πελατών** του καθώς οι ίδιοι κινούνται κατά μήκος των σημείων επαφής (Customer Journey Mapping) και, κατά τη διάρκεια του, να παρέχει αξέχαστες εμπειρίες, αφού πρώτα κατανοήσει τις πραγματικές ανάγκες και προσδοκίες τους (Boyarsky et al, 2016; Sorofman, 2016; Parrish and Laufer, 2016; Havice, 2014).

Τα ζωτικά σημεία επαφής του ταξιδιού στα οποία ένας οργανισμός οφείλει να επενδύσει είναι εκείνα στα οποία ο καταναλωτής εστιάζει περισσότερο την προσοχή του ή φαίνεται να είναι ανήσυχος και σε θέση να εκτιμήσει την αξία που του προσδίδεται (Forrester, 2016).

#### 2.6.1.2 Τα Στάδια Χαρτογράφησης του Ταξιδιού

Ο Duncan (2013) διακρίνει τα **τέσσερα στάδια** που οφείλει μία επιχείρηση να ακολουθήσει κατά τη διάρκεια **χαρτογράφησης του ταξιδιού**: αρχικά, προσδιορίζει τις διαδρομές στις οποίες πρέπει να υπερτερεί, αξιολογεί το πώς ανταποκρίνεται σε κάθε μια από αυτές, οργανώνει διατμηματικές διαδικασίες για τον ανασχεδιασμό και την υποστήριξη των επιμέρους διαδρομών και διαμορφώνει μία συνολική κουλτούρα αλλαγής και διαρκούς βελτίωσης των "πελατειακών" εμπειριών.

Αναλυτικότερα, το Interactive Design Foundation (2017) διακρίνει τα εξής 7 Στάδια Χαρτογράφησης του Ταξιδιού του Πελάτη:

##### **1. Αναθεώρηση Επιχειρησιακών Στόχων.**

Είναι απαραίτητη η ευθυγράμμιση της διαδικασίας χαρτογράφησης με τους στόχους του οργανισμού. Ποιοί είναι οι στόχοι και οι ανάγκες της επιχείρησης;

##### **2. Επανεξέταση Έρευνας/ Συλλογή Πληροφοριών για τους Πελάτες μου.**

Συγκέντρωση αναλυτικής (παρουσία σε ιστοτόπους και μέσα κοινωνικής δικτύωσης) και ανεκδοτικής έρευνας (απόψεις των ίδιων των πελατών και του τμήματος πωλήσεων για τους πελάτες μέσω συνεντεύξεων ή ομάδων εστίασης) σχετικά με την εμπειρία που αποκομίζουν από τον οργανισμό προκειμένου για την υποθετική χαρτογράφηση. Πώς αλληλεπιδρούν οι πελάτες μου με τον οργανισμό; Σε ποια κανάλια; Με ποια σειρά; Πού χάνω το ενδιαφέρον τους;

##### **3. Εντοπισμός των "σημείων επαφής" και των "καναλιών".**

Ειδικότερα, τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η επικοινωνία με φυσικό πρόσωπο, η επίσκεψη στην ιστοσελίδα, η παροχή μιας δωρεάς, η συμμετοχή σε μια εκδήλωση του οργανισμού μπορούν να αποτελέσουν μεμονωμένα σημεία επαφής. Λόγου χάρη, ένα σημείο επαφής (αλληλεπίδρασης δηλαδή του πελάτη με τον οργανισμό) μπορεί να είναι η πληρωμή ενός τιμολογίου και τα αντίστοιχα κανάλια μπορούν να είναι "ηλεκτρονικά", "σε κατάσταση λιανικής", "τηλεφωνικά" ή "ταχυδρομικά".



#### 4. Δημιουργία Χάρτη "Ενσυναίσθησης".

Είναι απαραίτητη η γνωστική εμπειρία σχετικά με τις ανησυχίες, τα συναισθήματα, τις σκέψεις, τις δράσεις και τις πεπεποιθήσεις του πελάτη. Τι νιώθει ο πελάτης μου; Τι σκέφτεται; Τι κάνει;

#### 5. Χαρτογράφηση.

Η ιδέα ενός χρονογραφήματος είναι απλά να αναδειχθεί η κίνηση ενός πελάτη μέσω των σημείων επαφής και των καναλιών καθ'όλη την χρονική περίοδο καθώς και το πώς αισθάνεται για κάθε αλληλεπίδραση του με τον οργανισμό στο συγκεκριμένο ταξίδι.

#### 6. Επεξεργασία σκίτσων και γραφικών του Χάρτη.

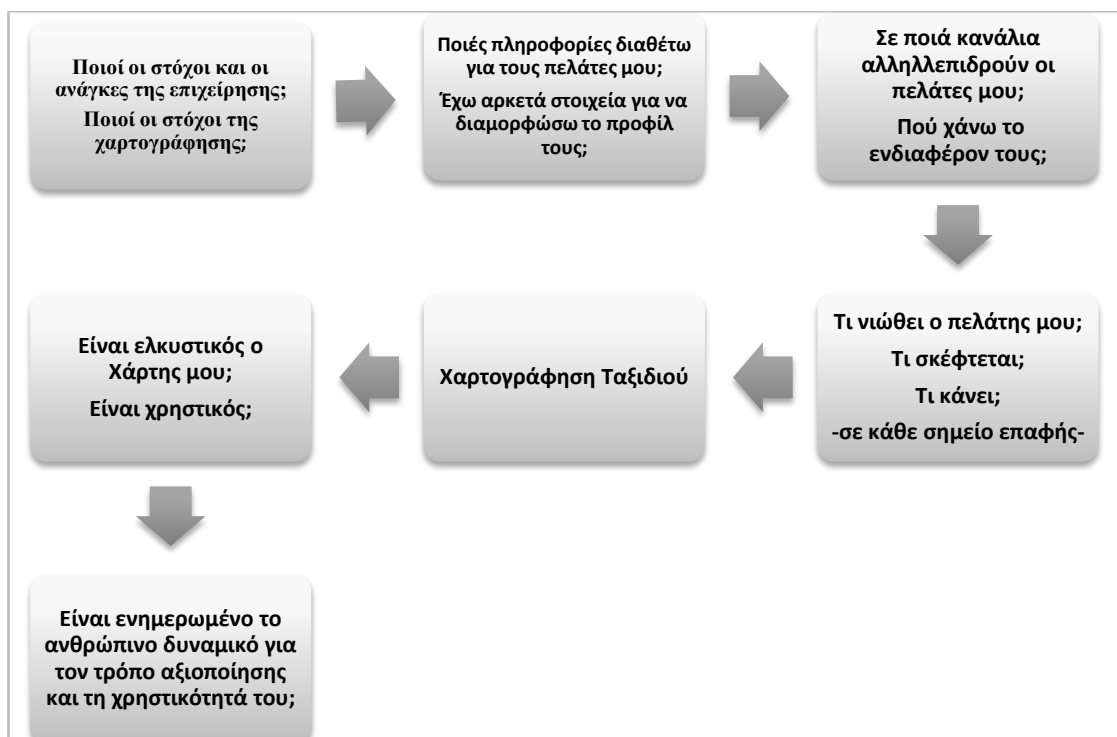
Χρήσιμη στο στάδιο αυτό θα ήταν η συνεργασία με έναν γραφίστα προκειμένου να καταστήσει το υπάρχον υλικό ελκυστικότερο και χρησιμότερο.

#### 7. Διανομή και αξιοποίηση του "Χάρτη Εμπειριών".

Θα πρέπει να ενημερωθούν όλα ανεξαιρέτως τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού για τον χάρτη και τη χρησιμότητά του. Στη συνέχεια, πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή και οι υπεύθυνοι να βρίσκονται σε θέση να ορίσουν τα KPI's (Key Performance Indicators - Δείκτες Αποδοτικότητας) του ιδεατού ταξιδιού.

(Interaction Design Foundation, 2017)

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται τα 7 διακριτά βήματα της Χαρτογράφησης των "Πελατειακών" Εμπειριών:



Σχήμα 3: Τα στάδια Χαρτογράφησης ενός "Πελατειακού" Ταξιδιού

Επιπρόσθετα, ο Isaacson (2012) απαριθμεί τις **πέντε βασικές αρχές της χαρτογράφησης ενός "Πελατειακού" ταξιδιού** για κάθε ενδιαφερόμενο οργανισμό, τονίζοντας την ανάγκη για πελατοκεντρικές διεργασίες και ένα ανθρώπινο πρόσωπο προς τους καταναλωτές:

1. "Υιοθετείστε την προοπτική του πελάτη".

Οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να **σκέφτονται όπως ακριβώς οι πελάτες**, χρησιμοποιώντας, δηλαδή, **απλή ορολογία** που είναι πιθανότερο να κατανοήσουν οι πελάτες και **συναισθήματα** που είναι πιθανότερο να αισθανθούν.

2. "Μείνετε συναισθηματικοί".

Ο Χάρτης της Εμπειρίας ενός πελάτη πρέπει να συμπεριλαμβάνει όχι μόνο τα λειτουργικά αλλά και τα **συναισθηματικά και βιωματικά στοιχεία της εμπειρίας του**. Η συναισθηματική πλευρά της "πελατειακής" εμπειρίας αναφέρεται στο πώς αισθάνεται ένας πελάτης, η βιωματική στις εμπειρίες που ο πελάτης αποκομίζει και η λειτουργική αναφέρεται στον τρόπο που εκτελούνται οι διοικητικές διεργασίες (logistics).

3. "Μείνετε καθολικοί".

Οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να εφαρμόσουν τη **χαρτογράφηση** των εμπειριών σε **διάφορους τύπους πελατών** όπως λ.χ. οι personas (πρότυποι καταναλωτές) ή οι λιγότερο αφοσιωμένοι καταναλωτές, οι φοιτητές ή οι εργαζόμενοι.

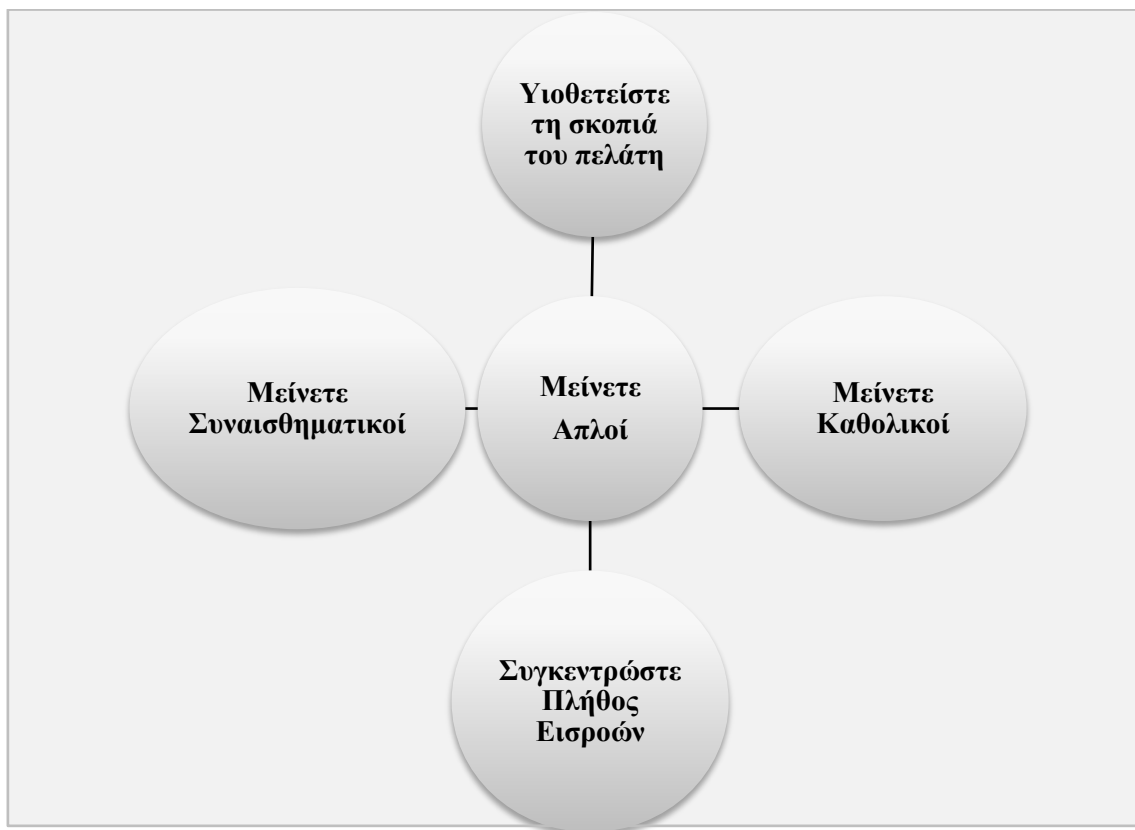
4. "Μείνετε απλοί".

Η χαρτογράφηση πρέπει να είναι **εύκολη στην κατανόηση της ιστορίας της**, με πολλά χρώματα που θα αντιπροσωπεύουν τα διαφορετικά κανάλια και σημεία επαφής και τα διαφορετικά συναισθήματα που θα αισθάνονται οι πελάτες.

5. "Συγκεντρώστε πλήθος εισροών".

Αυτή είναι η αρχή που ορίζει ότι θα πρέπει να συγκεντρωθούν **πολλαπλές εισροές (πληροφορίες, δεδομένα) από διαφορετικά τμήματα της εταιρείας, προκειμένου να βρεθούν νέες ιδέες** για τη βελτίωση τυχόν προβληματικών εμπειριών, μέσω της συνέντευξης και της σωστής κατάρτισης των ενδιαφερομένων.

Οι πέντε Βασικές Αρχές της Χαρτογράφησης ενός "Πελατειακού" Ταξιδιού:



Σχήμα 4: Οι 5 Βασικές Αρχές της Χαρτογράφησης ενός "Πελατειακού" Ταξιδιού

Η Bodine (2017), μάλιστα, χαρακτηρίζει το 2017 ως τη "**χρονιά του ταξιδιού του πελάτη**" (p.50). Ωστόσο, δεν αρκεί ο εντοπισμός των σημείων επαφής και η χαρτογράφηση του συνολικού ταξιδιού. Αντίθετα, κρίνεται απαραίτητος ο συντονισμός των προσπαθειών κάθε οργανισμού στον **κατάλληλο σχεδιασμό**, την **οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού** και των **οικονομικών πόρων** καθώς και την εκκίνηση των απαραίτητων **διεργασιών** (Merholz, 2017; Bodine, 2017).

### 2.6.1.3 Τα Οφέλη της Χαρτογράφησης

Η χαρτογράφηση των εμπειριών του πελάτη διατηρεί το ανθρώπινο δυναμικό συλλογικά αφοσιωμένο σε ένα και μοναδικό στόχο, τη διαμόρφωση ευχάριστων "πελατειακών" εμπειριών. Ακόμα, αποκαλύπτει τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα του πελάτη που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της αγοράς ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και, τέλος, δίνει την ευκαιρία στους αναλυτές της αγοράς να προβλέπουν τυχόν αδυναμίες του οργανισμού ώστε να προβαίνουν στην ανάλογη βελτιστοποίηση τους (Risdon, 2011).

Μάλιστα, η έννοια της χαρτογράφησης συναρτάται άμεσα με την **αύξηση των κερδών** ενός οργανισμού, τη **μείωση των ποσοστών απώλειας**, τα αυξημένα ποσοστά **ικανοποίησης των πελατών**, το αυξημένο **εισόδημα** και την **ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού** (Maechler et al, 2016; Duncan et al, 2013).

Τέλος, η χαρτογράφηση του ταξιδιού του πελάτη δίνει έμφαση στην **προοπτική** του πελάτη (Maechler et al, 2016; Boag, 2014; Zomerdijk, 2010). Είναι εύκολο να αντιληφθούν οι πελάτες αν ο οργανισμός αποσκοπεί στο να προσδώσει αξία μέσω των προϊόντων ή των υπηρεσιών του. Και αυτό διότι, οι πελάτες συχνά κατηγοριοποιούν την εκάστοτε εμπειρία τους ως θετική ή αρνητική, καθώς βρίσκονται σε θέση να εκτιμήσουν αν οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους εκπληρώθηκαν (Maechler et al, 2016; Kong, 2011). Μάλιστα, έρευνες αποδεικνύουν πως οι πελάτες που βιώνουν συναισθήματα αποστροφής, θυμού ή παραμέλησης κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης τους με τον οργανισμό είναι οκτώ φορές πιθανότερο να μην "συγχωρήσουν" τον οργανισμό (Forrester, 2016).

## 2.7 Personas: Χρήσιμο εργαλείο στη Χαρτογράφηση Πελατών

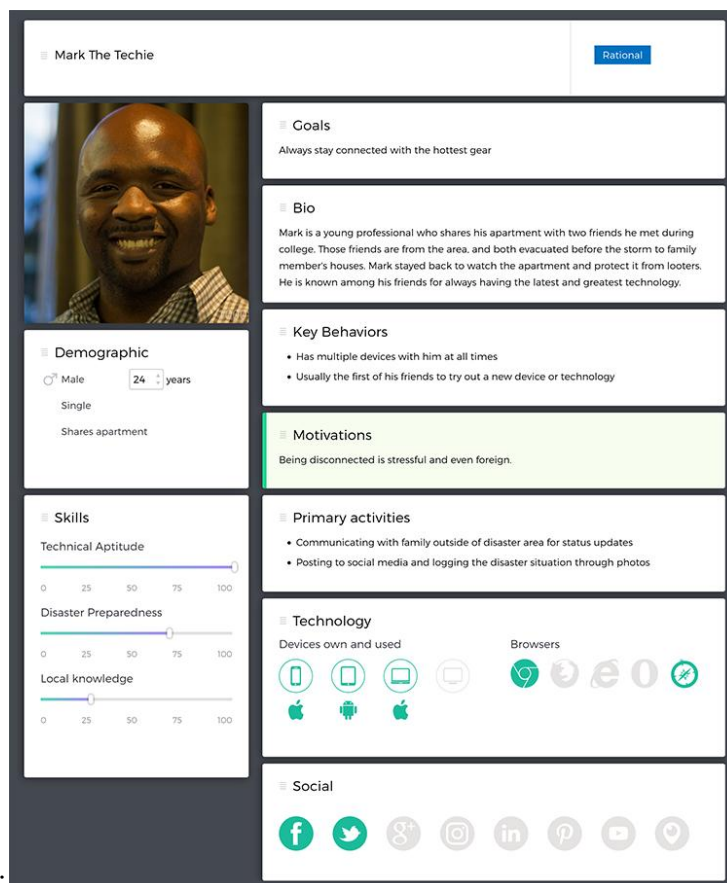
Πρόκειται για φανταστικούς χαρακτήρες που αντιπροσωπεύουν μία συγκεκριμένη ομάδα "πελατών-στόχο", που μπορούν να αλληλεπιδράσουν με ένα προϊόν ή υπηρεσία κατά τον ίδιο τρόπο. Με άλλα λόγια, οι Personas είναι μια αναπαράσταση των αναγκών, των στόχων και των επιθυμιών μιας υποθετικής ομάδας χρηστών με όμοια χαρακτηριστικά.

Αποτελούν έναν εύκολο και χρήσιμο τρόπο εκκίνησης και δημιουργίας ενός ποιοτικότερου χάρτη των εμπειριών των πελατών. Ειδικότερα, η δημιουργία πρότυπων καταναλωτών διευκολύνει κάθε επιχείρηση να διερευνήσει τις ανάγκες, τα συναισθήματα και τις τυπικές συμπεριφορές των πελατών της, προκειμένου να διαμορφώσει πετυχημένα σενάρια "πελατειακών" ταξιδιών (Watters and Deloits, 2017; Intzeidis, 2013). Οι Personas διαμορφώνονται μέσα από συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης, διαθέσιμες πληροφορίες από ενδιαφερομένους (stakeholders), έρευνες αγοράς, βάσεις δεδομένων και βιβλιογραφικά στοιχεία.

Λαμβάνοντας υπόψιν τους personas, οι ενδιαφερόμενοι **εξανθρωπίζουν τη διαδικασία χαρτογράφησης** ενός "Πελατειακού" ταξιδιού δίνοντας **πελατοκεντρική διάσταση** στη διαμόρφωση ευχάριστων εμπειριών. Και αυτό, διότι, οι personas δεν αποτελούν απλά πρότυπα πελατών που φέρουν ένα σύνολο επαναλαμβανόμενων συμπεριφορών αλλά, αντίθετα, αποτελούν **ολοκληρωμένες προσωπικότητες που φέρουν στόχους, κίνητρα, στιγμές απογοήτευσης, τυπικές συνήθειες**. Έτσι, λοιπόν, οι διοικούντες ενός οργανισμού, οικοδομώντας τους "πελατειακούς" χάρτες σε συγκεκριμένους personas μπορούν να αντιληφθούν πώς τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους θα "ταιριάζουν" στη ζωή των πελατών τους, ποιά συναισθήματα θα τους προκαλέσουν, εάν θα τους κάνουν ευτυχέστερους και αν θα πραγματοποιήσουν τους στόχους και τις επιθυμίες τους (Vedenin, 2017).

Οι **αποτελεσματικοί personas** (good personas) που θα επωφεληθούν μια διαδικασία χαρτογράφησης είναι **ρεαλιστικοί και συμπαθείς** στο κοινό. Αποδίδουν την πραγματικότητα, φέρουν μια αληθινή ιστορία και προκαλούν **ενσυναίσθηση**. Δεν αποτελούν ιδεατά ή εξιδανικευμένα μοντέλα πελατών (bad personas). Ιδανικά, οι χρήσιμοι personas απαντούν στις παρακάτω ερωτήσεις: Ποιός είναι ο πελάτης μου; Ποιοί είναι οι στόχοι του; Ποιά η τυπική συμπεριφορά του; Ποιά τα κίνητρα και τα εμπόδιά του; Ποιές οι ευκαιρίες/προκλήσεις και οι αδυναμίες (painpoints) του; Ποιά η ροή μιας καθημερινής ημέρας του; (Vedenin, 2017).

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεσματικού persona:



Σχήμα 5: Παράδειγμα Χαρτογράφησης ενός Persona (Vedenin, 2017)

## 2.8 Στρατηγική Πολλαπλών Καναλιών - Omni-channel CX Strategy

### 2.8.1 Γιατί "Στρατηγική Πολλαπλών Καναλιών";

Η πολυπλοκότητα της σύγχρονης αγοράς, η ταχεία ανάπτυξη των προϊόντων και των υπηρεσιών, οι προηγμένες τεχνολογίες σε συνδυασμό με τις νέες προσδοκίες των πελατών και τα νέα πρότυπα στον τρόπο επικοινωνίας καθιστούν **επιτακτική την ανάγκη για την ενσωμάτωση νέων ψηφιακών καναλιών** και πελατοκεντρικών διεργασιών από τους οργανισμούς που αναζητούν τρόπους να

παρέχουν απολαυστικές εμπειρίες στους πελάτες τους (Hines, 2016; Muller et al, 2016; Parrish and Laufer, 2016; Forrester, 2016; Forrester, 2015).

Σε έρευνα που διεξήχθη σε 5 ευρωπαϊκές χώρες (Αγγλία, Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία), ο αριθμός των χρηστών κινητής τηλεφωνίας αγγίζει σήμερα τα 230 δις και των κατόχων ταμπλετών τα 137 δις. Ως εκ τούτου, αναμφισβήτητα **οι σημερινοί πελάτες είναι "ψηφιακοί πελάτες"**. Προκύπτει, λοιπόν, ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί, προκειμένου να ανταποκριθούν στην πολυπλοκότητα της σημερινής αγοράς, αναζητούν τρόπους για να παρέχουν ευχάριστες εμπειρίες μέσω πολλαπλών ψηφιακών συσκευών (Forrester, 2015).

Για να βιώσουν, λοιπόν, οι πελάτες μια ξεχωριστή εμπειρία είναι **απαραίτητη η διαρκής αλληλεπίδραση τους με τον οργανισμό μέσω φυσικών αλλά και ψηφιακών "σημείων επαφής"** όπως η φυσική εμπειρία εντός του καταστήματος (in-store) ή η αξιοποίηση των νέων τεχνολογικών μέσων όπως λ.χ. mobile apps, tablets, laptops και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Για παράδειγμα, ένας πελάτης ίσως αισθάνεται την ανάγκη να επικοινωνήσει τηλεφωνικά με φυσικό εκπρόσωπο της εταιρείας και κατόπιν να επισκεφθεί το κατάστημα ή να εκτελέσει την παραγγελία του ηλεκτρονικά (TheEconomist, 2016).

Έρευνες, μάλιστα, αποδεικνύουν πως **σύγχρονα ψηφιακά κανάλια** όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ο παγκόσμιος ιστός, τα διαθέσιμα mobile apps, η ανάλυση δεδομένων (Web Analytics), το "Διαδίκτυο των Πραγμάτων" (Internet of Things) και το "Τεχνητό Διαδίκτυο" (Artificial Internet) τείνουν να **υπερτερούν των παραδοσιακών MME** (Τηλεόραση, Ραδιόφωνο, Εφημερίδα) (The Economist, 2016).

## 2.8.2 Τα οφέλη της "Στρατηγικής Πολλαπλών Καναλιών"

Ειδικότερα ο **συνδυασμός παραδοσιακών και ψηφιακών καναλιών (Omni-channel Strategy)** αυξάνει τα ποσοστά **απόκτησης και διατήρησης των πελατών** (acquisition and retention) και ενδυναμώνει την μακροπρόθεσμη **πίστη και αφοσίωση** τους (loyalty), δεδομένου ότι οι πελάτες αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό όχι μόνο με τη βοήθεια των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αλλά και μέσω των ηλεκτρονικών συσκευών τους. Αυτόματα, αυξάνεται η πιθανότητα **σύστασης** και επικοινωνίας του ταξιδιού τους σε δυνητικούς πελάτες (customer advocacy) (Sorofman, 2016; The Economist, 2016).

Επιπλέον, η εν λόγω στρατηγική αυξάνει τα **κέρδη** και ενισχύει μακροπρόθεσμα την **αποδοτικότητα του οργανισμού** καθώς δίνεται η δυνατότητα στους διοικούντες να χτίσουν τις εμπειρίες των πελατών τους με γνώμονα τα δεδομένα, τις ιδέες και τις προτιμήσεις τους (Sorofman, 2016; The Economist, 2016; Agius, 2015). Ακόμα, με τη αξιοποίηση της σύγχρονης **τεχνολογίας** ένας οργανισμός μπορεί να βελτιστοποιήσει την **ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών**, να **μειώσει το κόστος και τον χρόνο της παραγωγικής διαδικασίας**, να **αυξήσει την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού** και,

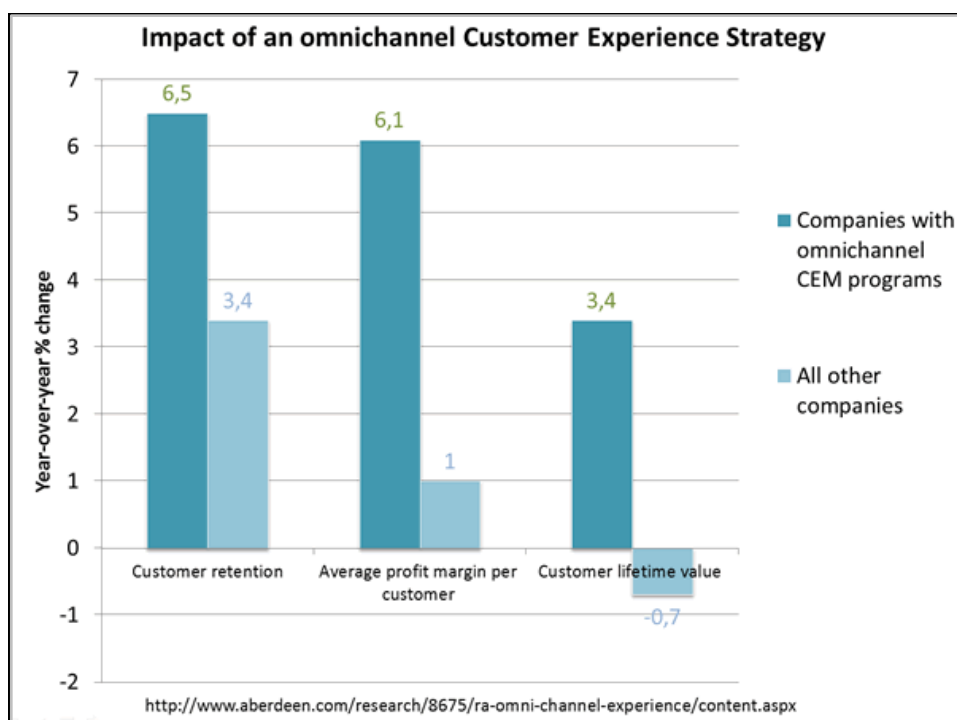
κατ'επέκταση, να διαμορφώσει μια αξέχαστη "πελατειακή" εμπειρία (DimensionData, 2016; Sorofman, 2016).

Μέσω της υιοθέτησης των σύγχρονων ψηφιακών καναλιών καθίσταται δυνατή η παροχή εξατομικευμένης εμπειρίας στον πελάτη, προσαρμοσμένης στις ατομικές του ανάγκες (Dimension Data, 2016; Call Center IQ, 2016; The Economist, 2016; Hines, 2016). Τέτοιου είδους κανάλια παρέχουν στους οργανισμούς τη δυνατότητα να αφογκράζονται αλλά και να επηρεάζουν τα συναισθήματα των καταναλωτών τους προς μεγιστοποίηση της ευχαρίστησής τους (Forrester, 2016; Muller et al, 2016).

Άλλωστε, οι πελάτες προσφέρουν καθημερινά χρήσιμες πληροφορίες για την αγοραστική τους συμπεριφορά σε κάθε στιγμή της αλληλεπίδρασης τους με τον οργανισμό μέσω των φυσικών και ψηφιακών "σημείων επαφής". Οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, λοιπόν, μπορούν, αξιοποιώντας τα δεδομένα των πελατών, να αποκτήσουν γνώση για τις πραγματικές ανάγκες τους ή ακόμη και να τις προβλέψουν πριν οι ίδιοι οι πελάτες τις εκφράσουν (IBM, 2016).

Πολλοί ερευνητές κάνουν λόγο για τη λεγόμενη Γνωστική Τεχνολογία (Knowledge Technology) που εξατομικεύει την εμπειρία του πελάτη με βάση την προσωπικότητά του, την αγοραστική συμπεριφορά του, τις διαθέσεις και τα συναισθήματά του, τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά του, την τοποθεσία του, το πλήθος και το είδος των σημείων επαφής που επιλέγει, δίνοντας την ευκαιρία στον οργανισμό να προσαρμόζει τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις προσφορές του σε στοχευμένο κοινό (IBM, 2016; The Economist, 2016; IBM, 2017).

Τα οφέλη της στρατηγικής πολλαπλών καναλιών (Omni-channel CX Strategy)



Σχήμα 6: Τα Οφέλη της Στρατηγικής Πολλαπλών Καναλιών (i-SCOOP, 2017)

### 2.8.3 Εργαλεία "Στρατηγικής Πολλαπλών Καναλιών"

Παρακάτω απαριθμίζονται κάποια από **τα συνηθέστερα γνωστικά τεχνολογικά εργαλεία** τα οποία διευκολύνουν την **πρόσβαση σε προσωπικά και συμπεριφορικά δεδομένα** που προσφέρουν οι πελάτες σε κάθε "σημείο επαφής" τους αλλά και την **αξιοποίησή τους σε πραγματικό χρόνο**:

- ✓ **Μέσα κοινωνικής δικτύωσης** (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram) (IBM, 2016)
- ✓ **Ιστοσελίδα** του οργανισμού που θα απευθύνεται σε όλους τους ενδιαφερόμενους πελάτες, τους καταναλωτές (B2C), τους προμηθευτές, τους εξωτερικούς συνεργάτες και τις λοιπές ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις (B2B) (Forrester, 2015)
- ✓ **Εξατομικευμένες διαφημίσεις επαναστόχευσης** (Personalized Retargeting Ads). Παρακάτω δίνεται ένα παράδειγμα επίκαιρης υπενθύμισης τη σωστή στιγμή μέσω επαναστοχευμένου διαφημιστικού μηνύματος: Κατά τη διάρκεια ενός επαγγελματικού ταξιδιού, ο πελάτης χάνει την αποσκευή του και βρίσκεται στο προορισμό του χωρίς τον απαραίτητο επαγγελματικό ρουχισμό. Μέσω ανάρτησής του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αναζητά συστάσεις σχετικά με τυχόν κοντινά καταστήματα τα οποία μπορούν να ικανοποιήσουν την εν λόγω ανάγκη του. Ένας εξειδικευμένος συνεργάτης (cognitive agent) αποστέλλει ηλεκτρονικά ένα πακέτο ενημέρωσης με τα κοντινότερα καταστήματα (Dimension Data, 2016).
- ✓ **Ηλεκτρονικό εμπόριο** (IBM, 2016)
- ✓ **Ψηφιακές πλατφόρμες κατηγοριοποίησης των πελατών σε ομάδες** με κριτήριο το προφίλ τους, το πλήθος και το είδος των σημείων επαφής που συνηθίζουν να επιλέγουν (Dimension Data, 2016).
- ✓ **Εφαρμογές κινητής τηλεφωνίας** (Mobile Apps - Mobile Push Notifications) προς αξιοποίηση των προσωπικών δεδομένων των πελατών (τοποθεσία, ιδιότητα, προφίλ, διαθέσεις) για την παροχή εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών (IBM, 2017; Sorofman, 2016; Parrish and Laufer, 2015; Forrester, 2015).
- ✓ **Τεχνολογικά μέσα Πρόβλεψης** (Predictive Technology) μέσω των "κλικς" των πελατών, της επισκεψιμότητας της σελίδας, των αγορών και των δημοφιλέστερων για τους πελάτες βίντεο (IBM, 2016).
- ✓ **Ανάλυση ψηφιακών δεδομένων** (Data Analytics) για τον προσδιορισμό της αγοραστικής συμπεριφοράς του πελάτη, τις συνήθειες, τις διαθέσεις και προσδοκίες του, τη συχνότητα της αλληλεπίδρασης του με τον οργανισμό και τα ποσοστά αφοσίωσης του (Forbes, 2016; Legget, 2016; The Economist, 2016; Sorofman, 2016; Parrish and Laufer, 2015).
- ✓ **Τεχνολογικά μέσα εικονικής πραγματικότητας** για την αυτο-εξυπηρέτηση των πελατών (Virtualization of Self-service) (Sorofman, 2016; Forrester, 2016).
- ✓ **Τεχνολογικά μέσα για τη μείωση της Τριβής των πελατών** (Frictionless channels) όπως λ.χ η επανάκληση του πελάτη για μείωση του χρόνου αναμονής, τα αυτοματοποιημένα



τηλεφωνικά μενού (Interact Voice Response - IVR), βιομετρικά συστήματα αυθεντικοποίησης των πελατών (Real-time Voice Biometrics) (Legget, 2016).

- ✓ **Διαδίκτυο των Πραγμάτων** (Internet of Things - IoT) (Forrester, 2016).
- ✓ **Τεχνητή Νοημοσύνη** (Artificial Intelligence - AI) (Forrester, 2016).

Αξίζει να σημειωθεί, βέβαια, ότι το **κόστος της ενσωμάτωσης των εν λόγω καναλιών είναι υψηλό** και λιγότες επιχειρήσεις διαθέτουν τους ανάλογους πόρους ώστε να συμμετάσχουν σε κάθε αναδυόμενο ψηφιακό κανάλι. Η **λύση** για τους οργανισμούς που επιδιώκουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι να **αφουγκράζονται τις συμπεριφορές, τις συνήθειες και τις διαθέσεις των πελατών τους** ώστε να δώσουν **προτεραιότητα στα ανάλογα κανάλια** και μέσω αυτών να επιτύχουν την επιδιωκόμενη αλληλεπίδραση στα σημαντικότερα ταξίδια τους (Forrester, 2015).

Ωστόσο, η πλειοψηφία των πελατών αντιστέκονται στην ολοκληρωτική αυτοματοποίηση των εμπειριών τους με τον εκάστοτε οργανισμό, καθώς παραμένει απαραίτητη η **προσωπική αλληλεπίδραση με τον ανθρώπινο παράγοντα** (Dimension Data, 2016; Lindberg, in Bodine and Doberman, 2016). Δεν αρκεί η υιοθέτηση απρόσωπων ψηφιακών καναλιών και η οργάνωση τυποποιημένων διεργασιών. Απαραίτητη είναι η **βελτιστοποίηση των εσωτερικών διεργασιών, η υιοθέτηση μιας κουλτούρας "αλλαγής"** και **το ανθρώπινο πρόσωπο** προς τον πελάτη (McGovern, 2014).

Επιπρόσθετα, για την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων σημείων επαφής, κρίνεται απαραίτητη η **συνεργασία όλων ανεξαιρέτως των τμημάτων ενός οργανισμού**: Τμήμα Εξυπηρέτησης πελατών, Τμήμα Διαφήμισης και Επικοινωνίας, IT, Διεύθυνση καθώς και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής (Agius, 2015).

Επιλογικά, η **αξιοποίηση των ψηφιακών κέντρων επαφής** του πελάτη με τον οργανισμό **εξατομικεύει το "Ταξίδι των Πελατών"**, ενδυναμώνει την εμπιστοσύνη, την αφοσίωση, την υποστήριξη και τη διατήρησή τους και αυξάνει το κέρδος της εταιρείας (IBM, 2016). Η **συνοχή μεταξύ φυσικών και ηλεκτρονικών σημείων επαφής, η ακρίβεια, η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και η φιλικότητα προς τον πελάτη συνιστούν ζωτικούς παράγοντες για την ουσιαστική αλληλεπίδραση μεταξύ οργανισμού και πελατών** (Call Center IQ, 2016).

Έρευνες, μάλιστα, (i-SCOOP, 2017) καταδεικνύουν πως η εξυπηρέτηση των πελατών και η ανθρώπινη αλληλεπίδραση οργανισμού-πελάτη τείνουν να υπερτερούν της ανάγκης για ψηφιοποίηση των "πελατειακών" εμπειριών.

Ειδικότερα, η ακριβής και συνεπής επικοινωνία με τον πελάτη, η γρήγορη ανταπόκριση σε όλα τα σημεία επαφής των πελατών και η παροχή της καλύτερης εμπειρίας στον τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού αναφέρθηκαν συχνότερα ως τα κλειδιά για την επιχειρηματική επιτυχία.

Ακολουθούν η αυτοματοποίηση των συναλλαγών του πελάτη, η αύξηση του κέρδους χωρίς την αύξηση του λειτουργικού κόστους, η συντονισμένη ανταπόκριση σε πολλαπλά σημεία επαφής, η αξιοποίηση των δεδομένων των πελατών για την επιδιωκόμενη ψηφιοποίηση της εμπειρίας τους και η επικοινωνία με τον πελάτη μέσω των προσωπικών συσκευών του και της επιλεγμένης τοποθεσίας.

### Παράγοντες επιχειρηματικής επιτυχίας

"Ακριβής, συνεπής και υποχωρητική επικοινωνία με τον πελάτη"	38%
"Γρήγορη ανταπόκριση στον πελάτη σε όλα τα σημεία επαφής"	34%
"Παροχή της καλύτερης εμπειρίας στον τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού"	34%
"Αυτοματοποίηση των συναλλαγών του πελάτη"	27%
"Κλιμάκωση της εταιρικής απόδοσης χωρίς υπερβολική αύξηση των εξόδων"	23%
"Συντονισμένη ανταπόκριση στον πελάτη σε πολλαπλά κανάλια"	20%
"Αξιοποίηση των δεδομένων των πελατών για την επίτευξη της ψηφιοποίησης"	14%
"Επικοινωνία με το πελάτη στη συσκευή και τη τοποθεσία επιλογής του"	12%

Σχήμα 7: Παράγοντες Επιχειρηματικής Επιτυχίας

#### 2.8.4 Παραδείγματα "Στρατηγικής Πολλαπλών Καναλιών"

##### Disney

Οι πελάτες, πλην της δυνατότητας τους να πλοηγηθούν στο διαδικτυακό ιστότοπο της Disney μέσω του υπολογιστή ή του κινητού τους, μπορούν να οργανώσουν ολόκληρο το ταξίδι τους στο World Disney μέσω της εφαρμογής "Η εμπειρία μου στη Disney" ("My Disney Experience"). Η εν λόγω εφαρμογή περιλαμβάνει τα μέρη που μπορούν να δειπνήσουν ή τα μέρη του πάρκου που θα ήθελαν να επισκεφθούν καθώς και την ενημέρωση των επισκεπτών για τον εκτιμώμενο χρόνο αναμονής τους σε κάθε αξιοθέατο. Επίσης, το πρόγραμμα "Μαγική Ζώνη" ("Magic Band") αποτελεί ταυτόχρονα μια συσκευή αποθήκευσης φωτογραφιών των επισκεπτών με διάφορους χαρακτήρες Disney, ένα εργαλείο παραγγελίας φαγητού και ένα κλειδί πρόσβασης στο δωμάτιο του ξενοδοχείου.

##### Starbucks

Με τη Starbucks Card Balance οι λάτρες της εταιρείας μπορούν να ελέγξουν και να ανανεώσουν το υπόλοιπο της κάρτας αγορών τους μέσω του ιστοτόπου, του καταστήματος ή της εφαρμογής για κινητά, το οποίο ενημερώνεται σε πραγματικό χρόνο σε όλα τα κανάλια ταυτοχρόνως. Για παράδειγμα, αν ο πελάτης βρίσκεται στη γραμμή αναμονής και βεβαιωθεί ότι το υπόλοιπο της κάρτας

του δεν επαρκεί, τότε μπορεί να το ανανεώσει από το κινητό και να συνεχίσει με την αγορά εντός του καταστήματος. Επιπλέον, με την Starbucks Reward App, ο πελάτης προμηθεύεται δωρεάν κάρτα ανταμοιβής για κάθε αγορά του, η οποία προστίθεται σε πραγματικό χρόνο στο λογαριασμό του χωρίς καμία ενέργεια από μέρους του.

(Trout, 2017)

### 2.8.5 Αδράνεια προς την Ψηφιοποίηση των "πελατειακών" Εμπειριών

Παρά την επιτακτική ανάγκη για ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων, πλήθος οργανισμών παρουσιάζονται **επιφυλακτικοί ως προς την ψηφιοποίηση των "πελατειακών" εμπειριών** τους με αποτέλεσμα να μην υιοθετούν ψηφιακές και πελατο-κεντρικές διεργασίες. Σε σχετική έρευνα (Pring, 2014) που διεξήχθη:

- Το 60% των συμμετεχόντων υποστηρίζουν ότι η ανάλυση των ψηφιακών δεδομένων των πελατών αποτελεί το κλειδί για να αποκτήσει ο οργανισμός ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο,
- το 42% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι η ανάλυση των πελατών και των δεδομένων δεν αποτελεί βασικό στοιχείο των στρατηγικών καινοτομίας τους και το 47% δεν φαίνεται να επικεντρώνεται στη δημιουργία εξατομικευμένων υπηρεσιών.
- Μόνο το 42% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι διαθέτει επαρκή εργαλεία και δεξιότητες για την ανάλυση ψηφιακών δεδομένων.
- Τέλος, λιγότερο από το 30% οργανισμών πιστεύουν ότι η εμπειρία και η εμπλοκή των πελατών τους με ψηφιακά κανάλια μπορεί να χαρακτηριστεί ως "υψηλής ποιότητας".

Σε έρευνα που διεξήχθη (PAC, 2015) μεταξύ τριών χωρών (Αγγλία, Γερμανία, Γαλλία), το 69 % των εταιρειών ομολογεί πως δεν έχει εξειδικευμένο τμήμα για τις διαδικασίες ψηφιοποίησης και μόνο το 14 % διαθέτει επικεφαλής των αντίστοιχων υπηρεσιών (Chief Digital Officer).

Επιπλέον, ενώ το 70% των εταιρειών διαθέτει στρατηγική "Πελατειακών" Εμπειριών που προέρχεται από το ανώτατο επίπεδο διοίκησης, μόνο το 36% αναγνωρίζει ότι πρέπει να γίνουν ορισμένες ενέργειες προκειμένου να υπάρξει μια πληρέστερη προσέγγιση της εμπειρίας (PAC, 2015).

## 2.9 Διαμορφώνοντας Ευχάριστες "Πελατειακές" Εμπειρίες εντός του Οργανισμού

Μια **ευχάριστη εμπειρία εντός του καταστήματος** (in-store experience) μπορεί να επηρεάσει θετικά την αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή. Ειδικότερα, έρευνες αποδεικνύουν ότι, στον τομέα της λιανικής πώλησης, το 77% των καταναλωτών θα αγόραζαν συχνότερα και το 53% αυτών θα ξόδευαν περισσότερα χρήματα αν τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες του καταστήματος ικανοποιούσαν τις προσδοκίες τους. Ωστόσο, στον τομέα της λιανικής πώλησης, οι παράγοντες που διαμορφώνουν μια θετική εμπειρία για τον πελάτη διαφέρουν ανάλογα με το είδος του καταστήματος.

Για παράδειγμα, σε καταστήματα ένδυσης ή πολυκαταστήματα ο πελάτης δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην εξυπηρέτηση και την αλληλεπίδραση με το προσωπικό ενώ, σε καταστήματα χονδρικής, προτεραιότητα του πελάτη τείνει να είναι η τιμή, η έκπτωση και το απόθεμα των προϊόντων (Synchrony Financial, 2016; IBM, 2017).

Συνοψίζοντας, μια θετική εμπειρία που αποκομίζει ο πελάτης από έναν ανταγωνιστικό οργανισμό είναι γρήγορη, αποτελεσματική και εξατομικευμένη βάσει των αναγκών και των προσδοκιών του, καθώς, επίσης, έχει διάρκεια και παρέχεται μέσω πολλαπλών φυσικών και ψηφιακών καναλιών (The Economist, 2016).

## 2.10 10 Τάσεις της "Πελατειακής" Εμπειρίας για το 2017

### 1. Η εξυπηρέτηση των πελατών διαρκώς βελτιώνεται.

Ακόμη και αν δεν είναι εμφανές, οι επιχειρήσεις καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια βελτιστοποίησης της εξυπηρέτησης των πελατών τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις υψηλότερες πια προσδοκίες τους.

### 2. Η αξία και η "πελατειακή" εμπειρία υπερτερούν της τιμής.

Η αξία που προστίθεται στον πελάτη μέσω της παροχής μοναδικών εμπειριών μπορεί να υπερκεράσει τις υψηλότερες τιμές.

### 3. Η εξατομικευση δημιουργεί καλύτερες "πελατειακές" εμπειρίες.

Οι νέες τεχνολογίες διευκολύνουν την παροχή εξατομικευμένων "πελατειακών" εμπειριών καθώς είναι πλέον δυνατή η παρακολούθηση των προτιμήσεων και του ιστορικού των πελατών.

### 4. Η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) συμβάλλει στην βελτιστοποίηση των "πελατειακών" εμπειριών.

Η ικανότητα των μηχανών να αλληλεπιδρούν με τους ανθρώπους είναι ισχυρότερη από ποτέ. Η AI βοηθά τους ενδιαφερόμενους οργανισμούς να λαμβάνουν καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις, πολλές από τις οποίες επηρεάζουν θετικά τον πελάτη, και δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους που υποστηρίζουν την εξυπηρέτηση πελατών να καταστούν "Ευφυείς Βοηθοί" (Intelligent Assistants).

### 5. Τα Chatbots κατακλύζουν τις "πελατειακές" εμπειρίες.

Η διαδικτυακή συνομιλία σε πραγματικό χρόνο που παρέχει το κέντρο υποστήριξης των πελατών μιας εταιρείας πραγματώνεται μέσω της παρουσίας όχι φυσικού ομιλητή αλλά υπολογιστή (στα πλαίσια της AI). Τα chatbots είναι σε θέση όχι μόνο να ανταποκριθούν σε ερωτήσεις, αλλά να αναγνωρίσουν, επίσης, πότε ο πελάτης είναι "μπερδεμένος" ώστε να παραδώσουν τη συνομιλία σε έναν ενεργό αντιπρόσωπο της υποστήριξης πελατών.

### 6. Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην "επιτυχία του πελάτη".

Ίσως κάποια από τα προϊόντα μιας εταιρείας συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα απογοήτευσης ή ανάγκης για δυναμικότερη υποστήριξη πελατών. Επιδιωκόμενος στόχος του

οργανισμού είναι να εξασφαλιστεί ότι ο πελάτης έχει επιτυχή αλληλεπίδραση με τα συγκεκριμένα προϊόντα της εταιρείας.

Επί παραδείγματι, με την αγορά ενός νέου προγράμματος λογισμικού, μια εταιρεία τεχνολογιών παρείχε τρεις επιμορφωτικές συνεδρίες που είχαν προγραμματιστεί κατά τη στιγμή της αγοράς της εν λόγω υπηρεσίας. Αυτό εξάλειψε την απογοήτευση που ίσως ο πελάτης είχε βιώσει, καθώς εξοικειώθηκε με το νέο πρόγραμμα (αξία στον πελάτη), και, κατ'επέκταση, μειώθηκαν στο ελάχιστο οι επακόλουθες κλήσεις υποστήριξης (αξία στην εταιρεία).

#### **7. Προληπτικός χαρακτήρας της εξυπηρέτησης πελατών.**

Οι εταιρείες ανιχνεύουν, μέσω εξειδικευμένων προγραμμάτων λογισμικού, τυχόν επικείμενα προβλήματα προτού ο πελάτης ενημερώσει ή παραπονεθεί. Ένα καλό προδραστικό πρόγραμμα παροχής υπηρεσιών αυξάνει τα ποσοστά εμπιστοσύνης των πελατών.

#### **8. Σταδιακή μείωση της χρήσης του τηλεφώνου.**

Τα νέα διαδραστικά κανάλια (λ.χ. chatbots, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αυτο-εξυπηρέτηση πελατών) γίνονται ολοένα και πιο δημοφιλή καθώς οι εταιρείες φροντίζουν να καθοδηγούν αποτελεσματικά τους πελάτες τους ως προς τη χρήση τους. Η αλληλεπίδραση με φυσικό πρόσωπο παραμένει μόνο για τα προβλήματα που είναι δύσκολο να επιλυθούν.

#### **9. Γρήγορα, ταχύτερα, ταχύτερα.**

Οι επιχειρήσεις που ανταποκρίνονται ταχύτερα στην υποστήριξη των πελατών τους, ήτοι, στα σχόλια, τις καταγγελίες ή τυχόν απορίες τους, τείνουν να κερδίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε έρευνα του 2016 από την Eptica, παρουσιάστηκε ότι οι χρόνοι απόκρισης σε μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ήταν κατά μέσο όρο πάνω από επτά ώρες. Ωστόσο, πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι οι εταιρείες επιταχύνουν τον χρόνο ανταπόκρισης τους προς τους πελάτες.

#### **10. Διευκόλυνση.**

Ίσως να αποτελεί το ισχυρότερο όπλο διαμόρφωσης μοναδικών "πελατειακών" εμπειριών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα διευκόλυνσης των πελατών αποτελεί η εταιρεία Amazon.co. Αναλυτικότερα, με το πάτημα του κουμπιού "Dash", ο πελάτης είναι δυνατόν να παραγγείλει αναλώσιμα υλικά όπως απορρυπαντικά, δοχεία μελανιού κ.α. Τέλος, η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες της ακόμη και για την παραγγελία και προμήθεια τροφίμων μέσω των νέων "ηλεκτρονικών σπωροπωλείων" της Amazon Go.

(Forbes, 2017)

### **2.11 Τα οφέλη της διαμόρφωσης ευχάριστων "Πελατειακών" Εμπειριών για τον οργανισμό.**

### 2.11.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (Competitive advantage)

Οι επιχειρήσεις που κατέχουν ηγετική θέση στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών τείνουν να απολαμβάνουν **μακροπρόθεσμα οφέλη**. Ειδικότερα, έρευνες αποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις-ηγέτες στον χώρο των "πελατειακών" εμπειριών παρουσιάζουν έως και 75% μεγαλύτερη **οικονομική απόδοση (ROI)** από τις αδρανείς (laggards). Και αυτό διότι η δημιουργία θετικών εμπειριών προς τον πελάτη ισοδυναμεί με **υψηλότερο εισόδημα και χαμηλότερο κόστος** για τον οργανισμό λόγω των αυξημένων ποσοστών **διατήρησης, υποστήριξης και σύστασης των πελατών, τη μείωση κόστους για την απόκτηση νέων πελατών** και το μειωμένο ποσοστό παραπόνων από ευχαριστημένους πελάτες. Συνεπώς, **η διαμόρφωση ξεχωριστών "πελατειακών" εμπειριών προσδίδει οικονομική αξία σε μια επιχείρηση σε βαθμό που οι ανταγωνιστές αδυνατούν να ανταπεξέλθουν** (Bhattacharjee, 2016; Debruyne, 2016; Dimension Data, 2016; Sorofman, 2016; Watermark, 2015).

### 2.11.2 Αφοσίωση, Εμπιστοσύνη, Σύσταση (Customer Loyalty, Trust and Advocacy)

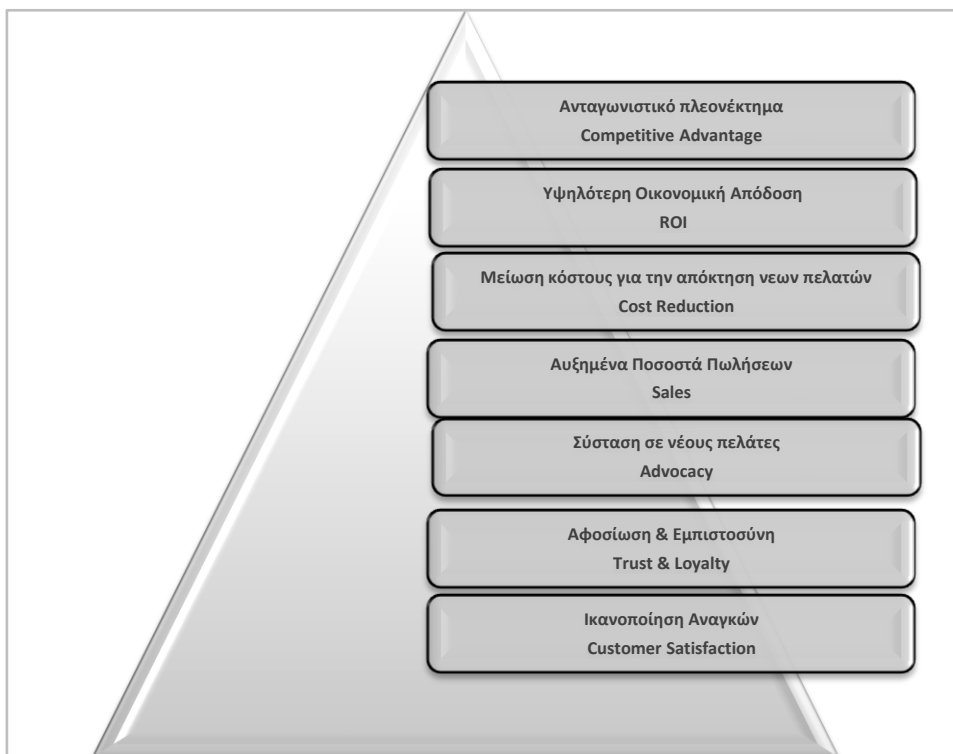
Οι θετικές "πελατειακές" εμπειρίες εκπληρώνουν τις επιθυμίες των πελατών, **ικανοποιούν τις ανάγκες** τους (customer satisfaction) και, ως εκ τούτου, ισχυροποιούν την **εμπιστοσύνη** του πελάτη προς την επιχείρηση (customer loyalty) (Sorofman, 2016; Berry and Carbone, 2008; Mascarenhas et al., 2006).

Ωστόσο, η διαμόρφωση μοναδικών "πελατειακών" εμπειριών δεν αποτελεί μία τυπική διαδικασία ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη. Αποτελεί μια **συναισθηματική διαδικασία** που εστιάζει στην ανάπτυξη "διαλόγου" μεταξύ του οργανισμού και του πελάτη και στη **διέγερση ευχάριστων συναισθημάτων** σε κάθε στιγμή αλληλεπίδρασής του με τον οργανισμό. Μόνο μέσω της δημιουργίας ενός συναισθηματικού δεσμού η επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες (Legget, 2016; Watermark, 2015).

Τέλος, **ένας πιστός και αφοσιωμένος πελάτης αυξάνει τις πιθανότητες σύστασης** του οργανισμού (customer advocacy) σε λοιπούς ενδιαφερόμενους πελάτες (Watermark, 2015). Κάθε ανταγωνιστικός οργανισμός, λοιπόν, πρέπει να στοχεύει στην ουσιαστική επικοινωνία με τον πελάτη προκειμένου να αυξήσει τα ποσοστά της "από στόμα σε στόμα" διαφήμισης (Word of Mouth communication) (Court, 2009).

### 2.11.3 Τελική Αποδοτικότητα - Bottom line (Επιχειρηματικά και Πελατοκεντρικά οφέλη)

Η **διαμόρφωση θετικών "πελατειακών" εμπειριών** αυξάνει την **τελική αποδοτικότητα του οργανισμού (Bottom line)**. Ήτοι, η ικανοποίηση των πελατών ενδυναμώνει την αφοσίωση, τη διατήρηση και την απόκτηση νέων πελατών, αυξάνει την αξία της διάρκειας ζωής τους, τον κύκλο πωλήσεων, τις εισροές, την κερδοφορία (Bourne, 2016) καθώς και την οικονομική απόδοση των επενδύσεων (ROI) (Bourne, 2016; Watermark).



Σχήμα 8: Τα Επιχειρηματικά Οφέλη της διαμόρφωσης ευχάριστων "Πελατειακών" Εμπειριών

### 3 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΜΕ ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ "ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΕΣ" ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ

#### 3.1 WEST JET

Στα πλαίσια της διαφημιστικής καμπάνιας της γνωστής αεροπορικής εταιρείας με θέμα το "Χριστουγεννιάτικο Θαύμα", οι επιβάτες δύο πτήσεων προς το Κάλγκαρι βρίσκονται αντιμέτωποι με μια ασυνήθιστη έκπληξη<sup>1</sup>. Κατά τη διάρκεια του ελέγχου επιβίβασης, οι επιβάτες κατευθύνονται προς ένα μηχάνημα όπου μπορούν να κάνουν ηλεκτρονικά το check in τους.

Προς έκπληξή τους, μετά το check in, ένας ψηφιακός Άγιος Βασίλης τους καλωσορίζει προσωπικά προκαλώντας τον καθέναν από αυτούς να κάνουν την Χριστουγεννιάτικη ευχή τους. Ρωτώντας τους, λοιπόν, τι δώρο θα ήθελαν για τα Χριστούγεννα, οι ευχές των 250 επιβατών σχηματίζουν αυτόματα μια λίστα δώρων.

Κατά τη διάρκεια της πτήσης τους, μια ομάδα εθελοντών της WestJet, σπεύδουν στα καταστήματα εντός και γύρω από το Διεθνές Αεροδρόμιο του Κάλγκαρι προκειμένου να προβούν στην αγορά των αντίστοιχων δώρων. Καθώς οι επιβάτες φτάνουν στον προορισμό τους και στο χώρο παραλαβής των αποσκευών, αντί για τις αποσκευές τους τους περιμένουν τα δώρα που είχαν ζητήσει πριν την επιβίβασή τους.

Η εταιρεία κατέγραψε τη μοναδική αυτή στιγμή καθώς και τις αντιδράσεις των επιβατών. Μετά την όμορφη χειρονομία της WestJet, η εταιρεία εδραιώθηκε ως ηγέτης στο χώρο των "πελατειακών" εμπειριών και της εξυπηρέτησης πελατών. Και αυτό διότι η μοναδική αυτή κίνηση της **προκάλεσε έντονα συναισθήματα χαράς, ικανοποίησε τις ανάγκες και τις προσδοκίες των επιβατών της αλλά, ταυτόχρονα, μεγιστοποίησε την πίστη και αφοσίωση των πελατών προς την εταιρεία**. Η εν λόγω καμπάνια έδειξε **το ανθρώπινο πρόσωπο της εταιρείας** προς τους πελάτες (Mor, 2017).

#### 3.2 Laura Ashley

Η εταιρεία ένδυσης και οικιακής διακόσμησης είναι γνωστή για τις προσπάθειες εξατομίκευσης των εμπειριών που παρέχει στους πελάτες της. Βάσει ενδογενούς έρευνας που

---

<sup>1</sup>[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=12&v=zIEIvi2MuEk](https://www.youtube.com/watch?time_continue=12&v=zIEIvi2MuEk)



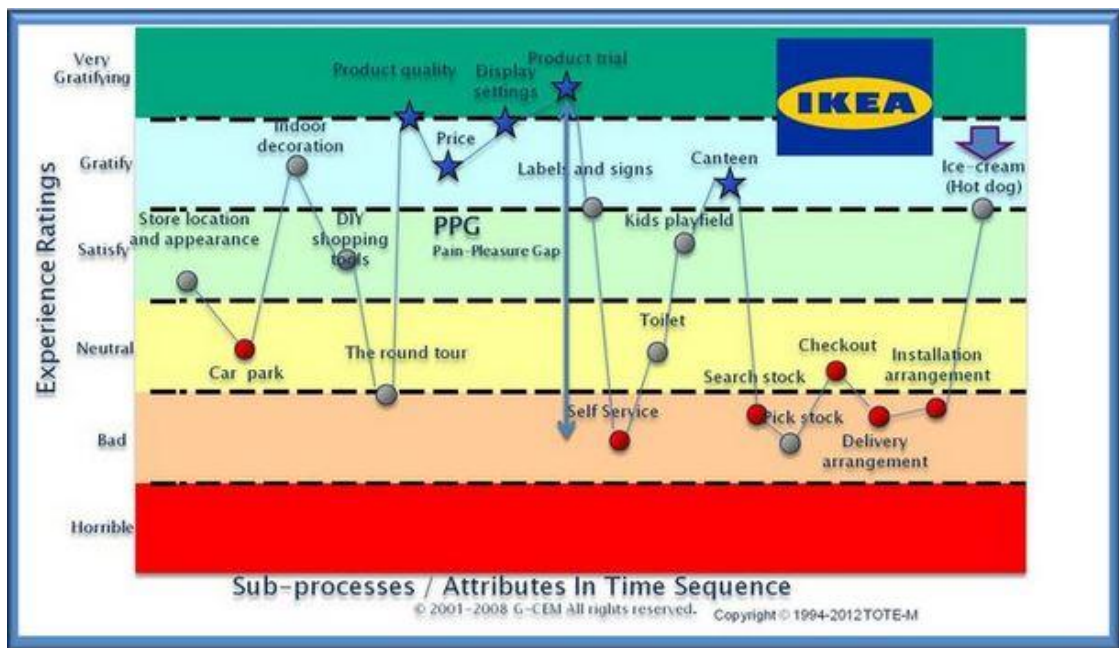
πραγματοποίησε ο εν λόγω οργανισμός, το 66% των πελατών του έχουν την προσδοκία η εταιρεία να γνωρίζει τα προσωπικά τους στοιχεία και το ιστορικό των υπηρεσιών τους κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησής τους. Οι διοικούντες του οργανισμού υποστηρίζουν ότι συμβαίνει συχνά πολλές εταιρείες να μην διαθέτουν επαρκή δεδομένα ώστε να είναι δυνατή η εξατομίκευση των εμπειριών με κριτήριο τις προσωπικές τους ανάγκες. Ωστόσο, ακόμη και αν είναι η πρώτη φορά που ο πελάτης έρχεται σε αλληλεπίδραση με την εταιρεία, μία και μόνο αγορά αρκεί για την παροχή μιας νέας εξατομικευμένης εμπειρίας.

Προς την κατεύθυνση αυτή, οι υπεύθυνοι αποφασίζουν να οργανώσουν μία "Ημέρα για τους Καταναλωτές" και εκμεταλλευόμενοι αυτή την ευκαιρία, αφού καταγράφουν το ιστορικό των πελατών που έχουν προβεί σε μια πρώτη αγορά, στέλνουν ένα επιπλέον δώρο το οποίο ο πελάτης θα μπορούσε να συνδυάσει με την πρώτη αγορά του. Αυτό, ωστόσο, προϋποθέτει ότι όλα τα υποκαταστήματα της εταιρείας διαθέτουν συγκεντρωτικές πληροφορίες για τους υφιστάμενους καταναλωτές τους.

Ειδικότερα, κατόπιν παραγγελίας ενός σετ κλινοσκεπασμάτων από το ηλεκτρονικό κατάστημα, ένας πελάτης λαμβάνει μια ειδική έκπληξη δύο ημέρες πριν από την παράδοση. Δεν πρόκειται, βέβαια, για ένα ευχαριστήριο σημείωμα. Αντιθέτως, η εταιρεία βρίσκει έναν τρόπο να δείξει την ευγνωμοσύνη της για την αφοσίωση των πελατών της στέλνοντας δώρο μία σειρά από άνετες κάλτσες LauraAshley, συνοδευόμενο από ένα προσωπικό σημείωμα. Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι εξατομικεύοντας με απλό τρόπο την "πελατειακή" εμπειρία, η εταιρεία κατόρθωσε να ενδυναμώσει τη σχέση εμπιστοσύνης και αφοσίωσης των πελατών της (Davey, 2017).

### 3.3 ΙΚΕΑ

Η γνωστή εταιρεία επίπλων και διακόσμησης διαμορφώνει τον δικό της χάρτη "πελατειακών" εμπειριών βασισμένο στην εμπειρία που αποκομίζει ένας πελάτης κατά τη διάρκεια της επίσκεψής του σε ένα κατάστημα ΙΚΕΑ. Κατά αυτόν τον τρόπο, καθίσταται δυνατός ο εντοπισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης και, κατ'επέκταση, η πραγματοποίηση κάποιων βελτιωτικών ενεργειών εκ μέρους του οργανισμού για τα σημεία στα οποία ο πελάτης αποκόμισε αρνητική εμπειρία.



## Customer Journey IKEA

Σχήμα 9: Customer Journey IKEA (Wojcicka, 2017)

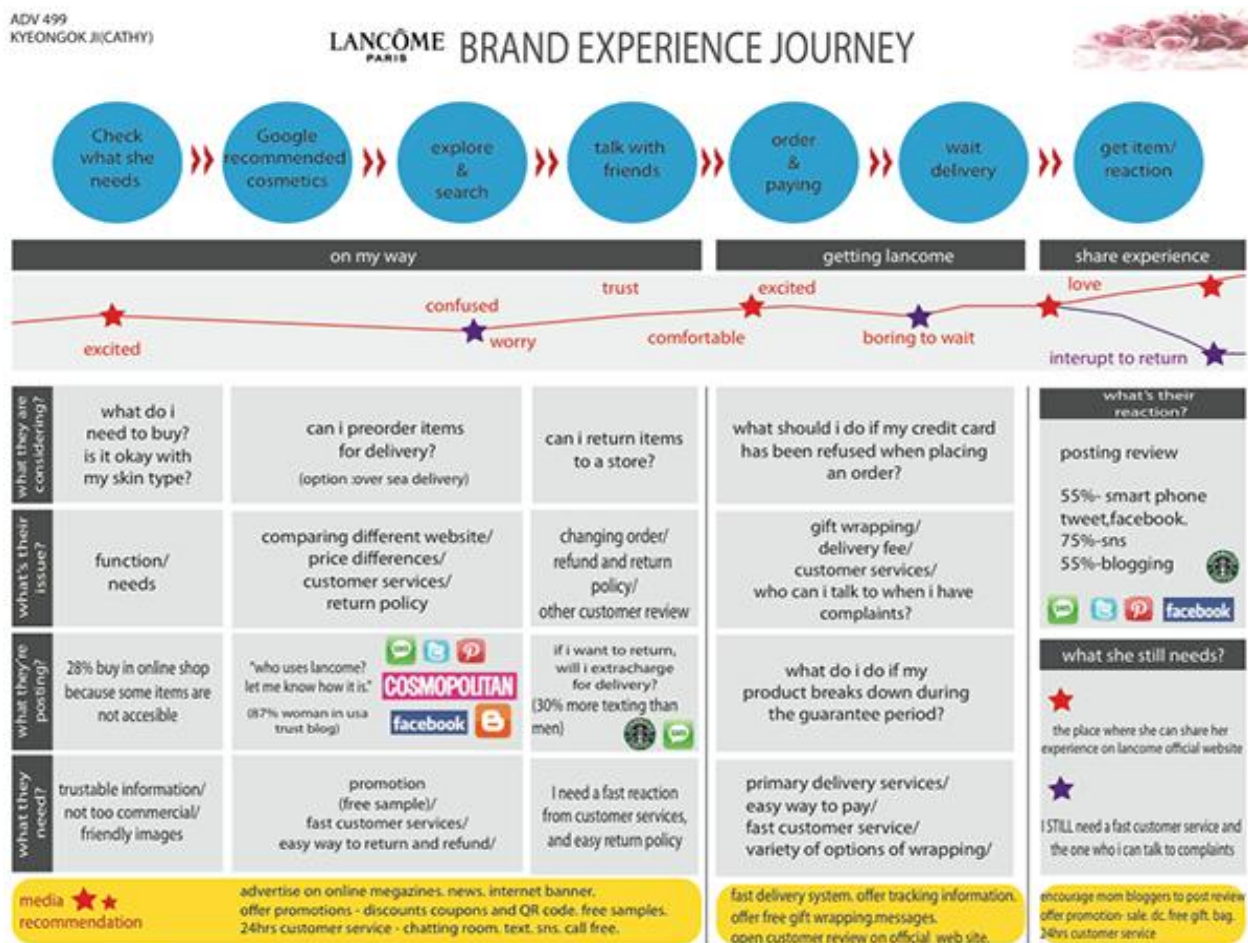
Μελετώντας τον εν λόγω χάρτη, **ιδιαίτερα ευχαριστημένοι** παραμένουν οι πελάτες σε επίπεδο ποιότητας προϊόντων, δυνατότητας δοκιμής του και εμφάνισης. **Ευχαριστημένοι** παραμένουν οι πελάτες από την εσωτερική διαρρύθμιση των καταστημάτων, τα σήματα και τις πινακίδες που τους κατευθύνουν στο στόχο τους, την τιμή του προϊόντος καθώς και τον χώρο του εστιατορίου. Η τοποθεσία και η ευδιάκριτη θέση του καταστήματος καθώς και ο χώρος ψυχαγωγίας των παιδιών φαίνονται απλώς να ικανοποιούν τους πελάτες. Ωστόσο, βάσει της εν λόγω χαρτογράφησης, **ουδέτερη** παραμένει η εμπειρία των πελατών που χρησιμοποιούν τον χώρο στάθμευσης ή ξεναγούνται στους χώρους του καταστήματος.

**Αρνητική** μπορεί να χαρακτηριστεί η εμπειρία των πελατών που επιθυμούν να αυτοεξυπηρετηθούν, ήτοι να αλληλεπιδράσουν ενεργά με τον οργανισμό. Τέλος, ο χάρτης μαρτυρά την δυσαρέσκεια των πελατών αναφορικά με τη μη έγκαιρη παραλαβή του αποθέματος των προϊόντων και την αργοπορημένη ημερομηνία παράδοσης και εγκατάστασης αυτών (Wojcicka, 2015).

### 3.4 Lancome Brand Experience Journey

Η διεθνής εταιρεία καλλυντικών σχεδιάζει, με τη σειρά της, τον δικό της χάρτη εμπειριών προσπαθώντας να προβλέψει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των επίδοξων αλλά και των

υφιστάμενων πελατών της. Η χαρτογράφηση ξεκινά βασισμένη σε 3 στάδια εμπειρίας - πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αγορά του προϊόντος.



Σχήμα 10: LANCÔME Brand Experience Journey (Wojcicka, 2017)

Αναλυτικότερα, γίνεται αντιληπτό ότι, για κάθε μεμονωμένο στάδιο οι υπεύθυνοι της χαρτογράφησης των "πελατειακών" εμπειριών του οργανισμού θέτουν τα εξής ερωτήματα:

1. Τι σκέφτεται ο πελάτης;
2. Ποιά είναι τα βασικά θέματα που τον απασχολούν;
3. Τι κοινοποιεί στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και το Διαδίκτυο;
4. Ποιές είναι οι ανάγκες του;

Αρχικά, κατά το στάδιο του προσδιορισμού των προσωπικών αναγκών του, ο πελάτης:

- ✓ Σκέφτεται τι έχει ανάγκη να αγοράσει και αν το προϊόν ταιριάζει λ.χ στο δέρμα του.

- ✓ Τα βασικά ζητήματά του είναι η λειτουργία του προϊόντος και οι προσωπικές του ανάγκες.
- ✓ Τυχόν κοινοποιήσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αφορούν στην έλλειψη διαθεσιμότητας των προϊόντων σε καταστήματα λιανικής και στη διαρκώς αυξανόμενη στροφή των πελατών στις ηλεκτρονικές αγορές.
- ✓ Οι ανάγκες του πελάτη εστιάζονται στην αξιοπιστία των πληροφοριών που αναφέρονται στο προϊόν, τη μείωση της εμπορικότητας, το ανθρώπινο πρόσωπο της εταιρείας προς αυτόν και τις φιλικότερες εικόνες.

Στη συνέχεια, στο στάδιο της έρευνας αγοράς που διεξάγει ο καταναλωτής:

- ✓ Βασική σκέψη του είναι η εξής: "Υπάρχει η δυνατότητα υπερατλαντικής (oversea) παράδοσης προϊόντων;".
- ✓ Συγκρίνει, λοιπόν, τις ιστοσελίδες των σχετικών εταιρειών, τις τιμές, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις υπάρχουσες πολιτικές επιστροφής του προϊόντος.
- ✓ Οι κοινοποιήσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θα μπορούσαν να αποτυπώνονται στη φράση: "Ποιός χρησιμοποιεί Lancome; Θέλω τη γνώμη σας."
- ✓ Οι ανάγκες του εστιάζουν στην ύπαρξη διαθέσιμων δειγμάτων δωρεάν προς δοκιμή, στην ταχεία εξυπηρέτηση, στην εύκολη διαδικασία επιστροφής του προϊόντος, πίστωσης ποσού ή αλλαγής του.

Κατά το στάδιο απόκτησης του προϊόντος (παραγγελία, πληρωμή, αναμονή παράδοσης) ο πελάτης:

- ✓ Σκέφτεται: "Τι θα συμβεί σε περίπτωση που η πιστωτική μου κάρτα δεν γίνει αποδεκτή κατά τη διάρκεια της συναλλαγής;". Επίσης,
- ✓ τα βασικά θέματα που τον απασχολούν είναι η διαδικασία **συσκευασίας των δώρων**, η **επιπλέον χρέωση εξόδων αποστολής**, οι **παρεχόμενες υπηρεσίες** και η δυνατότητα υποβολής τυχόν **παραπόνων**.
- ✓ Οι κοινοποιήσεις του στο διαδίκτυο αφορούν σε περιπτώσεις **δυσλειτουργίας του προϊόντος εντός της περιόδου εγγύησης**.
- ✓ Οι ανάγκες του περιορίζονται στις βασικές υπηρεσίες παράδοσης, τον εύκολο τρόπο πληρωμής, την ταχεία εξυπηρέτηση και τις ποικίλες επιλογές συσκευασίας.

Το τελικό στάδιο αφορά στην αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή κατόπιν της απόκτησης του προϊόντος. Εδώ, ο πελάτης μοιράζεται με άλλους καταναλωτές την θετική ή αρνητική εμπειρία που αποκόμισε από την αλληλεπίδρασή του με την εταιρεία. Έτσι, οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού θέτουν τις εξής ερωτήσεις:

1. Ποιά θα είναι η αντίδραση του πελάτη κατόπιν της αγοράς του προϊόντος;

✓ Οι πελάτες θα κοινοποιήσουν την εμπειρία τους και θα αξιολογήσουν το προϊόν στα διαθέσιμα ψηφιακά κανάλια (Smartphones, Facebook, Twitter, Blogs).

2. Χρειάζεται ο πελάτης κάτι επιπλέον;

✓ Η επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας θα ήταν χρήσιμο να φέρει ένα ειδικά διαμορφωμένο πεδίο για τον πελάτη, όπου θα παρέχεται η δυνατότητα να μοιραστεί την εμπειρία του με τους λοιπούς υφιστάμενους και υποψήφιους καταναλωτές.

✓ Ο πελάτης εξακολουθεί, κατόπιν της αγοράς του, να επιθυμεί την ταχεία εξυπηρέτησή του καθώς και την αμεσότητα της επικοινωνίας με κάποιον υπεύθυνο του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών προκειμένου να εκφράσει τυχόν παράπονά του.

Καταληκτικά, για κάθε στάδιο, οι υπεύθυνοι της χαρτογράφησης του συγκεκριμένου "πελατειακού" ταξιδιού, προτείνουν χρήσιμες βελτιωτικές προτάσεις για την δυναμικότερη παρουσία της εταιρείας στα επικοινωνιακά μέσα.

Αναλυτικότερα, πριν την απόκτηση του προϊόντος, χρήσιμη θα ήταν η διαφήμιση των προϊόντων σε ηλεκτρονικά περιοδικά, η τοποθέτηση διαδικτυακών banners, η αποστολή ενημερωτικών μηνυμάτων σχετικά με τις τρέχουσες προσφορές, η παροχή εκπωτικών κουπονιών και δωρεάν δειγμάτων, η αλληλεπίδραση με τους πελάτες μέσω chat και η δυνατότητα δωρεάν κλήσεων. Στη συνέχεια, κατά την αγορά του προϊόντος, θα ήταν χρήσιμη η ύπαρξη ηλεκτρονικού συστήματος ταχείας παράδοσης, οι διαθέσιμες πληροφορίες για την παρακολούθηση των σταδίων μεταφοράς του προϊόντος (tracking info), η αποστολή ενημερωτικών μηνυμάτων για τη δωρεάν συσκευασία των προϊόντων και η διαθεσιμότητα ενός ειδικού πεδίου εντός της επίσημης ιστοσελίδας της εταιρείας, όπου οι πελάτες θα μπορούν να καταθέσουν τα σχόλια και τις εντυπώσεις τους. Κατόπιν της αγοράς, τους, η εταιρεία θα πρέπει να ενθαρρύνει λ.χ τις "mom bloggers" να αξιολογούν δημόσια τις τρέχουσες προσφορές και εκπτώσεις των προϊόντων.

### 3.5 LEGO



Σχήμα 11: LEGO Designing Experience (Wojcicka, 2017)

Ο εν λόγω χάρτης παρουσιάστηκε από την εταιρεία LEGO ως ο "Τροχός της Εμπειρίας" ενός Persona ο οποίος σχεδιάζει το αεροπορικό ταξίδι του προς τη Νέα Υόρκη. Ο πυρήνας του τροχού περιλαμβάνει το όνομα της εμπειρίας -"Πτήση για Νέα Υόρκη"- και τον Persona "Richard" - ένα υψηλόβαθμο στέλεχος με μεγάλο ανάστημα το οποίο ετοιμάζει το επαγγελματικό ταξίδι του.

Ο αμέσως επόμενος κύκλος απαρτίζεται από τα τρία στάδια της εμπειρίας του πελάτη - πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πτήση του. Για κάθε στάδιο ξεχωριστά, περιγράφονται αναλυτικά τα διακριτά βήματα που ο συγκεκριμένος Persona προβλέπεται να συναντήσει κατά τη διάρκεια του ταξιδιού του. Κάθε στάδιο συνοδεύεται από το αντίστοιχο εικονίδιο (experience icon) που αντικατοπτρίζει την θετική, ουδέτερη ή αρνητική εμπειρία που αποκομίζει ο πελάτης και ως εκ τούτου, προκύπτουν οι βελτιωτικές ενέργειες των υπευθύνων στρατηγικού σχεδιασμού για την παροχή απολαυστικότερων εμπειριών. Ειδικότερα:

**Πριν την πτήση,** ο Richard θα προβεί στις εξής ενέργειες:

- ✓ Επικοινωνία με το ταξιδιωτικό γραφείο
- ✓ Κράτηση και παραλαβή εισιτηρίων
- ✓ Check in στο σταθμό του τρένου Paddington - Πώς θα αυξήσω το Retention;
- ✓ Επιβίβαση στο τρένο προς αεροδρόμιο Heathrow - Πώς θα διαμορφώσω θετική εμπειρία;
- ✓ Αυξημένη ασφάλεια και έλεγχος διαβατηρίων για συχνούς ταξιδιώτες - Πώς θα δημιουργήσω ευχάριστη εμπειρία;
- ✓ Αναμονή για επιβίβαση σε άνετο σαλόνι - Πώς θα δημιουργήσω ευχάριστη εμπειρία;

**Κατά τη διάρκεια της πτήσης:**

- ✓ Επιβίβαση στο αεροπλάνο
- ✓ Διαδικασίες ασφαλείας
- ✓ Απογείωση
- ✓ Άνετα καθίσματα - Πώς θα δημιουργήσω ευχάριστη εμπειρία; / Πώς θα αυξήσω το Retention;
- ✓ Ύπνος σε πτυσσόμενα καθίσματα - Πώς θα δημιουργήσω ευχάριστη εμπειρία;
- ✓ Διάβασμα, σύνδεση στο Wifi και παρακολούθηση ταινίας- Πώς θα δημιουργήσω ευχάριστη εμπειρία;
- ✓ Επιλογή ώρας φαγητού - Πώς θα δημιουργήσω ευχάριστη εμπειρία;
- ✓ Αποβίβαση- Πώς θα δημιουργήσω ευχάριστη εμπειρία;
- ✓ Κράτηση εισιτηρίου επιστροφής- Πώς θα δημιουργήσω ευχάριστη εμπειρία;

**Μετά την πτήση:**

Πώς θα δημιουργήσω ευχάριστη εμπειρία;

- ✓ Μικρή διανυόμενη απόσταση εντός αεροδρομίου
- ✓ Σύντομος έλεγχος διαβατηρίων μέσω σειράς γρήγορης εξυπηρέτησης - Πώς αυξάνω το Retention;
- ✓ Παραλαβή αποσκευών
- ✓ Γρήγορη διέλευση από τελωνείο
- ✓ Αποδυτήρια για ντους για τους ταξιδιώτες "business"
- ✓ Συνάντηση με τον οδηγό που θα παραλάβει τον πελάτη και τις αποσκευές του.
- ✓ Check-in του οδηγού στο ξενοδοχείο
- ✓ Επιβεβαίωση πτήσεων από το ξενοδοχείο (Wójcicka, 2015).

#### **4 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ ΕΝΟΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Η Χαρτογράφηση των "πελατειακών" εμπειριών μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο ακόμη και για έναν ιδιωτικό εκπαιδευτικό οργανισμό καθώς συμβάλλει στην ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ σχολικής μονάδας και ενδιαφερομένων (stakeholders) και στην ενίσχυση της αλληλεπίδρασης των πελατών με το εκάστοτε σχολείο. Ο Χάρτης των εμπειριών των πελατών μιας σχολικής μονάδας δύναται να συμβάλλει στην αναβάθμιση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και την εν τω συνόλω βελτίωση του σχολικού κλίματος. Μέσω της Χαρτογράφησης, οι διοικούντες ανιχνεύουν τα βαθύτερα κίνητρα, τις ανάγκες και τα συναισθήματα των μαθητών, των μελών της γονεϊκής κοινότητας και του εκπαιδευτικού προσωπικού. Ως εκ τούτου, δύνανται να εντοπίζουν τα αδύναμα σημεία (pain points) και τις αναδυόμενες ευκαιρίες, ήτοι, κάποιες βελτιωτικές προτάσεις αναφορικά με τους παράγοντες που θα ενισχύσουν την πίστη και την αφοσίωση των υφιστάμενων πελατών. Ας μην ξεχνάμε πως η μαθητική εμπειρία καθίσταται ζωτικής σημασίας για τη μελλοντική σταδιοδρομία κάθε παιδιού και τη διαμόρφωση ισχυρών προσωπικοτήτων.

Το συγκεκριμένο μοντέλο της χαρτογράφησης, προσαρμοσμένο στην εκπαιδευτική πραγματικότητα, εστιάζεται σε δύο από τους σημαντικότερους πελάτες μιας σχολικής μονάδας: τον μαθητή και τον ενδιαφερόμενο γονέα. Συγκεκριμένα, λοιπόν, τους Personas του εν λόγω χάρτη αποτελούν ο Πέτρος, ένας μαθητής ιδιωτικού σχολείου σε ηλικία 16 ετών, λάτρης του τέννις, που επιδιώκει να προετοιμαστεί για τις προπτυχιακές σπουδές του στο εξωτερικό μέσω της παρακολούθησης του IBP (International Baccalaureate Program) καθώς και την μητέρα του Πέννυ, ετών 42 που επιδιώκει τη φοίτηση του γιου της σε ένα ιδιωτικό IB σχολείο.

Η διαμόρφωση του Χάρτη μελετά τις εμπειρίες των δύο συγκεκριμένων τύπων πελατών του εκπαιδευτικού οργανισμού καθ'όλη τη διάρκεια του ταξιδιού τους και, πιο συγκεκριμένα, σε τρία διακριτά στάδια της αλληλεπίδρασής τους με το σχολείο: πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη φοίτηση. Για κάθε στάδιο ξεχωριστά, έχουν καταγραφεί οι πιθανές σκέψεις και προσδοκίες του πελάτη, τα σημεία επαφής που επιδιώκουν με τον εκπαιδευτικό οργανισμό προκειμένου να ικανοποιήσουν την διαμορφωθείσα ανάγκη τους, τα κανάλια με τα οποία επιθυμούν να επικοινωνήσουν, την ευχάριστη ή δυσάρεστη εμπειρία που αποκομίζουν από την αλληλεπίδρασή τους με τον οργανισμό και, τέλος, τυχόν βελτιωτικές προτάσεις στα "σημεία πόνου" (pain points) του σχολείου με σκοπό τη βελτιστοποίηση των παρεχόμενων εμπειριών και την διαμόρφωση ευχάριστων "πελατειακών" ταξιδιών. Επισημαίνονται, μάλιστα, οι "Στιγμές Αλήθειας" (MoT -Moments of Truth), ήτοι, τα κρίσιμα σημεία της αλληλεπίδρασης των πελατών με τον οργανισμό τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής και στα οποία οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους.




## Χαρτογράφηση "Πελατειακού" Ταξιδιού του Μαθητή

**Persona:** Πέτρος, Μαθητής IB, 16 ετών, ενδιαφέρεται για σπουδές στο εξωτερικό, τομείς δραστηριοποίησης Business Administration, Economics, Management, αθλητής tennis, ιδιαίτερα εξοικειωμένος με την τεχνολογία.

### Χαρτογράφηση "Πελατειακού" Ταξιδιού του Μαθητή

	Πριν τη φοίτηση	Κατά τη φοίτηση	Μετά τη φοίτηση
<b>Τι σκέφτεται;</b>	<p>Θέση του σχολείου στα IB Rankings; Καλό τμήμα IB Economics;</p> <p>Τι λένε μαθητές/απόφοιτοι;</p> <p>Αθλητικές εγκαταστάσεις;</p> <p>Ενεργός όμιλος Tennis;</p>	<p>Δεν μου αρέσει το περιεχόμενο Σπουδών.</p> <p>Δεν μου φτάνει ο χρόνος κατά τη γραπτή αξιολόγηση.</p> <p>Υπάρχει ηλεκτρονική πλατφόρμα;</p> <p>Έχασα τους κωδικούς "Mystudies".</p> <p>Υπάρχουν διαθέσιμα όλα τα βιβλία για την ολοκλήρωση της εργασίας μου;</p> <p>Θέλω να ενημερωθώ για τις δραστηριότητες του ομίλου Tennis.</p>	<p>Πώς μπορώ να αιτηθώ για την Τελετή Αποφοίτησης;</p> <p>Εχω συμπληρώσει σωστά την αίτηση;</p> <p>Υπάρχει Σύλλογος Αποφοίτων; Θέλω να μοιραστώ την εμπειρία μου.</p> <p>Χρειάζομαι χρήσιμες οδηγίες για τις αιτήσεις και τις σπουδές μου στα Βρετανικά Πανεπιστήμια.</p>
<b>Σημείο Επαφής</b>	<p>Ζητά την γνώμη φίλων του (viber, whatsapp, in-person) ή άλλων μαθητών (blogs, web) που φοιτούν στο σχολείο.</p> <p>Επίσκεψη στην ιστοσελίδα του σχολείου μέσω Smartphone. Διαθέσιμο Webinar στην ιστοσελίδα του σχολείου με τίτλο "Εισαγωγή στις μαθητικές υπηρεσίες".</p> <p>★ Επίσκεψη στην σελίδα του σχολείου "Alumni" (FB) προς αναζήτηση σχολίων και πρώτερων εμπειριών των αποφοίτων.</p> <p>★ Freshers' Week - Ξενάγηση</p>	<p>★ Επικοινωνία με το Τμήμα Επαγγελμ. Προσανατολισμού για αλλαγή Πεδίου Επιστημών (από Economics σε Business Administration).</p> <p>Επικοινωνία με το Τμήμα Συμβουλευτικής &amp; Μαθησιακής Στήριξης ώστε να δοθούν συμβουλές για καλύτερη διαχείριση χρόνου και στρατηγικές μελέτης.</p> <p>★ Εγγραφή στην ηλεκτρονική πλατφόρμα "Mystudies".</p> <p>Προσπάθεια επαναφοράς Κωδικών.</p> <p>Επίσκεψη στη βιβλιοθήκη του σχολείου προς αναζήτηση της προτεινόμενης βιβλιογραφίας.</p> <p>Επίσκεψη στην ιστοσελίδα προς αναζήτηση πληροφοριών για τον όμιλο Tennis.</p>	<p>Επίσκεψη στην ιστοσελίδα για αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με την Αποφοίτηση.</p> <p>Αποστολή email προς τη Γραμματεία για επιβεβαίωση ολοκλήρωσης της αίτησης.</p> <p>Αναζήτηση πεδίων στην επίσημη ιστοσελίδα/σελίδα FB για κοινοποίηση των εντυπώσεων του κατά τη διάρκεια της φοίτησης.</p> <p>★ Συνάντηση με το Γραφείο Συμβουλευτικής Ακαδημαϊκών Αιτήσεων για χρήσιμες συμβουλές πριν τη φοίτηση στο εξωτερικό.</p>
<b>Κανάλι</b>	Smartphone, blogs, website, social media, in-person	Web, email, website, social media, in-person	Web, email, website, social media

<p><b>Εμπειρία</b></p>	<p>Διαδραστική ιστοσελίδα αλλά απουσιάζει το πεδίο καταγραφής εμπειριών των μαθητών, καθηγητών, γονέων και αποφοίτων. 😊</p> <p>Ενθουσιασμός με διαθέσιμο Webinar αλλά η εφαρμογή εμφανίζει "Error message, δοκιμάστε την είσοδό σας από άλλον browser". 😊</p> <p>Μη δημοφιλής/σχεδόν ανενεργή η σελίδα "Alumni" στο FB (ελάχιστα σχόλια, τελευταία δημοσίευση το 2015, 72 likes) 😊</p> <p>Ενθουσιασμός με Freshers' Week (ξενάγηση, φιλικό περιβάλλον, πλήρης ενημέρωση για IB Curriculum, δραστηριότητες, ομίλους, διδακτικό προσωπικό) 😊</p>	<p>Δόθηκε ενημερωτικό Prospectus για τον κλάδο "Business Administration" του IB Curriculum αλλά, παραμένω ακόμη μπερδεμένος. 😊</p> <p>Χρήσιμα Tips διαχείρισης χρόνου, &amp; στρατηγικές μελέτης από τον ατομικό Σύμβουλο του μαθητή (Tutor). 😊</p> <p>Εύκολη διαδικασία εγγραφής στο My studies, έχουν δοθεί κωδικοί κατά το Registration. Υπάρχει διαθέσιμο διδακτικό υλικό (pps, άρθρα, deadlines), ωρολόγιο πρόγραμμα, αναλυτική βαθμολογία (Report cards) στο Πεδίο "Track my Progress" αλλά δεν υπάρχει Feedback των καθηγητών. Πρέπει να στείλω email. 😊</p> <p>Κατά την επαναφορά των κωδικών Εμφανίζεται μήνυμα "Error" και υποσημείωση "Επικοινωνήστε με τη Γραμματεία κατά το ωράριο λειτουργίας". 😊</p> <p>Εμπλουτισμένη και πρόσφατα ανακαινισμένη βιβλιοθήκη, αλλά η αναζήτηση είναι χαώδης και χρονοβόρα. 😊</p> <p>Πλούσιο φωτογραφικό υλικό και αθλητικά νέα για τον όμιλο Tennis αλλά δεν υπάρχουν στοιχεία επικοινωνίας και ενημέρωση για το προπονητικό team. Πρέπει να επικοινωνήσω με τη Γραμματεία Αθλητικών δραστηριοτήτων και η γραμμή είναι κατειλημμένη διαρκώς. 😊</p>	<p>Διαθέσιμες οι ηλεκτρονικές αιτήσεις (1 εβδομάδα νωρίτερα από τις έντυπες). Δύσκολη διαδικασία, απαιτούνται: φωτογραφία, ΑΦΜ, ταυτότητα, αριθμός μητρώου μαθητή, υπογραφή γονέα, scan και αποστολή της αίτησης μέσω email. 😊</p> <p>Αποστολή email στη Γραμματεία προς επιβεβαίωση ότι η διαδικασία έχει ολοκληρωθεί σωστά. Δεν έχω λάβει καμία απάντηση κατόπιν 2 ημερών. 😊</p> <p>Μη δημοφιλής σελίδα FB, σχεδόν ανενεργή. Ντράπηκα να εκφράσω την εμπειρία μου κατά τη διάρκεια φοίτησης καθώς θα ήταν η μοναδική κοινοποίηση. 😊</p> <p>Δόθηκαν Tips από την ομάδα Συμβούλων για συγγραφή Personal Statement και βιογραφικού, συμπλήρωση αιτήσεων, διεξαγωγή ακαδημαϊκής έρευνας και συνεντεύξεων. Εστάλη και σχετικό email με χρήσιμους συνδέσμους Πανεπιστημίων. 😊</p>
<p><b>Βελτιωτικές Ενέργειες</b></p> 	<p>Δυναμικότερη παρουσία του σχολείου στα social media. Επικοινωνία με τον υπεύθυνο Συλλόγου Αποφοίτων προς ενθάρρυνση των κοινοποιήσεων των δράσεων του Συλλόγου (reunion, party "BacktoSchool").</p> <p>Εμπλουτισμός της σελίδας με Οπτικοακουστικά μέσα.</p>	<p>Ψυχομετρικά τεστ Επαγγελματικού Προσανατολισμού από το Career Office/ Ημερίδα "Διαβατήριο για το μέλλον".</p> <p>Δημιουργία πεδίου "My Feedback" στην ψηφιακή πλατφόρμα με καταγεγραμμένα σχόλια των καθηγητών.</p> <p>Δυνατότητα 24ωρης αυτο-εξυπηρέτησης μαθητών για αυτόματη επαναφορά των</p>	<p>Διαθέσιμο πεδίο "My Graduation" για υποβολή της αίτησης αποφοίτησης ηλεκτρονικά (συμπληρώνοντας μόνο το ονοματεπώνυμο) ακόμη και από Smartphone.</p> <p>Chatbots προς ταχεία επίλυση τυχόν προβλημάτων/αποριών για την ηλεκτρονική καθοδήγηση του αποφοίτου. Ενθάρρυνση των αποφοίτων για κοινοποίηση φωτογραφικού υλικού/videos στα</p>

	Επικοινωνία με το IT. Δυνατότητα πρόσβασης στο Webinar μέσω Smartphone ή οποιουδήποτε browser & προσθήκη πεδίου καταγραφής σχολίων.	κωδικών.  Δημιουργία συνδέσμου της ψηφιακής βιβλιοθήκης όπου οι μαθητές, πληκτρολογώντας το όνομα συγγραφέα και τίτλο του βιβλίου, θα ελέγχουν τη διαθεσιμότητα του και θα λαμβάνουν τον κωδικό ταξινόμησης του για τον ευκολότερο εντοπισμό του.  · Chatbots	Social Media από εκδηλώσεις τους, για καταγραφή εντυπώσεων κατά τη διάρκεια φοίτησης και συμμετοχή τους σε ημερίδες επαγγελμ. προσανατολισμού.  Ημερολόγιο προγραμματισμένων συναντήσεων με προσκεκλημένους ειδικούς αντιπροσώπους από Πανεπιστήμια Βρετανίας με συναφές αντικείμενο σπουδών.  ★ Painpoints
--	---	--	---

Πίνακας 1: Χαρτογράφηση "Πελατειακού" Ταξιδιού του Μαθητή

Ο Πέτρος, κατά το στάδιο της έρευνας των διαθέσιμων IB σχολείων, διατυπώνει τις εξής σκέψεις:

"Διαθέτει το σχολείο καλό τμήμα IB; Είναι στις πρώτες θέσεις της κατάταξης των ιδιωτικών σχολείων IB...;"

"Τι γνώμη έχουν οι μαθητές και οι απόφοιτοι για το σχολείο...;"

"Έχει αθλητικές εγκαταστάσεις υψηλών προδιαγραφών...;"

"Διαθέτει ενεργό αθλητικό όμιλο Tennis...;"

Προς αυτή τη κατεύθυνση, ο Πέτρος θα ζητήσει τη γνώμη των φίλων του που τυχαίνει να φοιτούν στο εν λόγω σχολείο προκειμένου να μάθει για τις δικές τους εντυπώσεις και εμπειρίες μέσω διαπροσωπικής επικοινωνίας ή μέσω των διαθέσιμων εφαρμογών του Smartphone του (Viber, Whatsup). Θα επισκεφθεί, μάλιστα, σχετικά ιστολόγια (blogs), την επίσημη ιστοσελίδα του σχολείου καθώς και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ώστε να αναζητήσει τυχόν καταγεγραμμένες απόψεις ενεργών μαθητών ή αποφοίτων.

Ο Πέτρος, παρατηρεί ότι η επίσημη ιστοσελίδα του εκπαιδευτικού οργανισμού διαθέτει πλούσιο ενημερωτικό υλικό αναφορικά με το ιστορικό του σχολείου, τη φιλοσοφία και το όραμα των διοικούντων καθώς και τις τρέχουσες σχολικές εκδηλώσεις, τις αθλητικές διακρίσεις, τους μαθητικούς διαγωνισμούς και τα ποσοστά των επιτυχόντων μαθητών. Ωστόσο, απουσιάζει το πεδίο το οποίο οι μαθητές, οι καθηγητές, οι γονείς και οι απόφοιτοι μπορούν να τροφοδοτήσουν με τα σχόλια και τις εμπειρίες τους κατά την αλληλεπίδρασή τους με το σχολείο.

Η διαδραστική ιστοσελίδα, μάλιστα, προσφέρει τη δυνατότητα παρακολούθησης ενός Webinar με τίτλο "Εισαγωγή στις Μαθητικές Υπηρεσίες". Ο Πέτρος, ενθουσιάζεται με τη διαθέσιμη υπηρεσία, ωστόσο, επιλέγοντας τον σύνδεσμο, εμφανίζονται μηνύματα όπως "μη διαθέσιμη ιστοσελίδα" ή "δοκιμάστε την είσοδό σας μέσω άλλου browser". Το πρόβλημα θα λυνόταν μόνο μέσω της επικοινωνίας των υπευθύνων με το τμήμα IT προκειμένου να καταστεί δυνατή η παρακολούθηση του

Webinar μέσω smartphone ή οποιουδήποτε browser καθώς και η προσθήκη επιπλέον πεδίου για την καταγραφή σχολίων.

Επισκέπτεται, στη συνέχεια, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, και συγκεκριμένα τη σελίδα "Alumni" του σχολείου στο Facebook. Ο μαθητής αποθαρρύνεται παρατηρώντας ότι η σελίδα είναι σχεδόν ανενεργή και χαμηλή σε επισκεψιμότητα. Συγκεκριμένα, ακολουθείται από μόλις 72 άτομα και η τελευταία κοινοποίηση πραγματοποιήθηκε το 2015. Σε αυτό το σημείο, κρίνεται απαραίτητη η δυναμικότερη παρουσία του οργανισμού στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Οι ενδιαφερόμενοι, λοιπόν, θα πρέπει να έρθουν σε επαφή με τον υπεύθυνο του Συλλόγου Αποφοίτων προκειμένου για την ενθάρρυνση των κοινοποιήσεων των δράσεων του Συλλόγου (λ.χ. reunion, "Back to school" party, αθλητικός αγώνας της ομάδας των αποφοίτων) και της καταγραφής των εμπειριών τους. Χρήσιμος θα ήταν, προς αυτή τη κατεύθυνση ο εμπλουτισμός της σελίδας με οπτικοακουστικά μέσα και συγκεκριμένα με φωτογραφικό υλικό και βίντεο από τέτοιου είδους εκδηλώσεις.

Στη συνέχεια, ο Πέτρος έχει την ευκαιρία να ξεναγηθεί στο σχολείο κατά την προγραμματισμένη εβδομάδα ξενάγησης των υποψήφιων μαθητών (Freshers'Week). Παραμένει ιδιαίτερα ευχαριστημένος καθώς το περιβάλλον είναι φιλικό και λαμβάνει πλήρη ενημέρωση για τη δομή και το πρόγραμμα σπουδών του IBP, τα διαθέσιμα μαθήματα, τους αθλητικούς ομίλους, τις απογευματινές δραστηριότητες και το διδακτικό προσωπικό.

Κατά τη διάρκεια της φοίτησης του στο σχολείο, ο Πέτρος διατυπώνει τις παρακάτω σκέψεις:

*"Δεν μου αρέσει το περιεχόμενο των σπουδών του IB Economics..."*

Έχοντας επιλέξει να φοιτήσει στο εν λόγω σχολείο, ο Πέτρος συνειδητοποιεί ότι δεν του αρέσει το περιεχόμενο του Προγράμματος Σπουδών. Επικοινωνεί, λοιπόν, με το τμήμα Επαγγελματικού Προσανατολισμού προκειμένου να αλλάξει Πεδίο Επιστημών και να συνεχίσει τη φοίτησή του από τον τομέα των "Οικονομικών" σε αυτόν της "Διοίκησης Επιχειρήσεων". Το αρμόδιο τμήμα του παρέχει έναν έντυπο ενημερωτικό Οδηγό Σπουδών που φέρει το Αναλυτικό Πρόγραμμα για το πεδίο της "Διοίκησης Επιχειρήσεων". Ωστόσο, ο μαθητής παραμένει σε σύγχυση και διακατέχεται από άγχος καθώς αδυνατεί να κατασταλάξει πλήρως. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, θα ήταν χρήσιμο ένα ψυχομετρικό test Επαγγελματικού Προσανατολισμού από το Γραφείο Σταδιοδρομίας και μια διοργάνωση Ημερίδας με τίτλο "Διαβατήριο για το Μέλλον". Κάτι τέτοιο θα επέτρεπε στον μαθητή να αξιολογήσει τις κλίσεις και τα ενδιαφέροντά του και να λάβει ρεαλιστικότερη ενημέρωση για τις ευκαιρίες επαγγελματικής αποκατάστασης παρακολουθώντας υψηλόβαθμα στελέχη που δραστηριοποιούνται στον τομέα της "Διοίκησης Επιχειρήσεων".

*"Δεν μου αρκεί ο χρόνος κατά την γραπτή αξιολόγηση..."*

Ο Πέτρος διατυπώνει την ανάγκη για καλύτερη κατανομή του χρόνου του κατά τη διάρκεια της αξιολόγησής του. Στην προκειμένη περίπτωση, κρίνεται απαραίτητη μια συνάντηση με τον ατομικό

σύμβουλό του (Tutor) στο Γραφείο Μαθησιακής Στήριξης, ο οποίος θα του δώσει χρήσιμες συμβουλές για την καλύτερη διαχείριση του χρόνου και στρατηγικές για αποδοτικότερη μελέτη.

*"Υπάρχει διαθέσιμο εκπαιδευτικό υλικό, συγκεντρωτική βαθμολογία και ανατροφοδότηση των καθηγητών στην ηλεκτρονική πλατφόρμα του σχολείου...;"*

Ο Πέτρος προσδοκεί ότι η ηλεκτρονική πλατφόρμα του σχολείου θα εμπεριέχει τις παρουσιάσεις των καθηγητών για το κάθε μάθημα, τις βαθμολογίες των προφορικών και γραπτών αξιολογήσεων καθώς και σχόλια ανατροφοδότησης τους προς την βελτίωση της ατομικής επιδόσής του. Προς αυτή τη κατεύθυνση, αποφασίζει να εγγραφεί στην ψηφιακή πλατφόρμα "My Studies". Η διαδικασία εγγραφής είναι ιδιαίτερα εύκολη καθώς οι κωδικοί έχουν δοθεί σε κάθε μαθητή με τη διαδικασία της εγγραφής του. Η πλατφόρμα εμπεριέχει διαθέσιμο υποστηρικτικό υλικό (παρουσιάσεις καθηγητών, αρθρογραφία, deadlines) και την αναλυτική βαθμολογία των μέχρι τώρα εξετάσεων (Report Cards) στο πεδίο "Track my Progress" αλλά, δεν υπάρχει διαθέσιμη η ανατροφοδότηση των καθηγητών αναφορικά με τη βαθμολογία. Ο μαθητής, λοιπόν, είναι αναγκασμένος να στείλει email στον καθηγητή προκειμένου να ικανοποιήσει την εν λόγω ανάγκη του. Εν τω προκειμένω, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία ενός νέου πεδίου με τίτλο "My feedback" που θα συνοδεύει με σχόλια την κάθε καταγεγραμμένη βαθμολόγηση.

*"Έχασα τους κωδικούς του My Studies..."*

Ο Πέτρος αδυνατεί να εισέλθει στην ψηφιακή πλατφόρμα καθώς χάνει τους κωδικούς του. Αυτόματα, δημιουργείται η ανάγκη του για άμεση επαναφορά αυτών ώστε να ολοκληρώσει το "ανέβασμα" της εργασίας του. Κατά την προσπάθεια επαναφοράς των κωδικών του, εμφανίζεται το μήνυμα "Error" και υποσημείωση "Επικοινωνήστε με τη Γραμματεία κατά το ωράριο λειτουργίας Δευτέρα, Τετάρτη, Παρασκευή 9-2". Για την επίλυση του προβλήματος, θα ήταν χρήσιμο για τους σπουδαστές να έχουν τη δυνατότητα 24ωρης εξυπηρέτησης, και συγκεκριμένα, δυνατότητα επαναφοράς των κωδικών όχι μόνο κατά τις ώρες λειτουργίας της Γραμματείας.

*"Υπάρχουν διαθέσιμα στην βιβλιοθήκη τα βιβλία που χρειάζομαι για την εργασία μου..."*

Ο Πέτρος, επισκέπτεται την βιβλιοθήκη του σχολείου προς αναζήτηση της προτεινόμενης βιβλιογραφίας. Η βιβλιοθήκη είναι αναβαθμισμένη και διαθέτει πλούσιο βιβλιογραφικό υλικό. Ωστόσο, η αναζήτηση είναι χαώδης και αποπροσανατολίζει τον μαθητή. Είναι απαραίτητο, στο σημείο αυτό, το διαθέσιμο πεδίο "Library" στην ψηφιακή πλατφόρμα του σχολείου στο οποίο ο μαθητής θα μπορεί, πληκτρολογώντας μόνο τον τίτλο του βιβλίου και τον συγγραφέα, να ελέγξει τη διαθεσιμότητα και να εντοπίσει ευκολότερα τη θέση του βιβλίου αφού λάβει τον σχετικό κωδικό ταξινόμησης.

*"Επιθυμώ να ενημερωθώ για τις δραστηριότητες του ομίλου Tennis".*

Ο μαθητής, επισκέπτεται την επίσημη ιστοσελίδα του σχολείου καθώς και αυτήν στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (λ.χ FB). Παρατηρεί ότι, στην ιστοσελίδα υπάρχει πλούσιο φωτογραφικό υλικό καθώς και ενημέρωση για τα τελευταία αθλητικά νέα. Εντούτοις, πουθενά δεν αναγράφονται οι ώρες και οι ημέρες λειτουργίας του ομίλου, το προπονητικό staff και η διαδικασία εγγραφής. Αναγκάζεται, λοιπόν, να επικοινωνήσει τηλεφωνικώς με την Γραμματεία Αθλητικών Δραστηριοτήτων και, μάλιστα, η γραμμή είναι διαρκώς κατειλημμένη. Κλείνοντας, όσον αφορά στις βελτιωτικές προτάσεις, η ενσωμάτωση ενός Chatbot στην ιστοσελίδα του σχολείου θα ήταν ένα ιδιαίτερα χρήσιμο και διαδραστικό εργαλείο κυρίως για τους μαθητές της σύγχρονης πραγματικότητας.

Με την ολοκλήρωση των σπουδών του, οι σκέψεις που μπορεί ο μαθητής να εκφράσει είναι οι εξής:

*"Πώς μπορώ να αιτηθώ για την τελετή Αποφοίτησης...;"*

*"Έχω συμπληρώσει σωστά την αίτηση...;"*

*"Υπάρχει Σύλλογος Αποφοίτων;Θέλω να μοιραστώ την εμπειρία/τις εντυπώσεις μου...;"*

*"Χρειάζομαι βοήθεια για τις αιτήσεις και τις σπουδές μου στο εξωτερικό..."*

*Πιο συγκεκριμένα:*

*Αναλυτικότερα:*

*"Πώς μπορώ να αιτηθώ για την τελετή Αποφοίτησης;"*

Ο Πέτρος, επισκέπτεται την ιστοσελίδα του σχολείου προς αυτό το σκοπό. Οι ηλεκτρονικές αιτήσεις είναι ήδη διαθέσιμες (1 εβδομάδα νωρίτερα από την συνήθη έντυπη διαδικασία). Ενώ, βέβαια, η διαδικασία θα μπορούσε να είναι ιδιαίτερα απλοποιημένη, αντίθετα, απαιτούνται πρόσθετα στοιχεία κατά τη συμπλήρωση της αίτησης όπως λ.χ. η φωτογραφία του αποφοίτου, το ΑΦΜ, ο αριθμός μητρώου του μαθητή, η υπογραφή γονέα, το scan και η αποστολή του εντύπου μέσω email. Θα εξυπηρετούσε ιδιαίτερα στο σημείο αυτό, να υπήρχε στην ψηφιακή πλατφόρμα ένα διαθέσιμο πεδίο με τίτλο "My Graduation", όπου ο μαθητής θα μπορούσε να υποβάλλει, μέσω αυτόματου κουμπιού, την αίτηση του ακόμη και από το smartphone του συμπληρώνοντας μόνο το ονοματεπώνυμό του.

*"Έχω συμπληρώσει σωστά την αίτηση;"*

Στη συνέχεια, ο Πέτρος αναρωτιέται αν έχει συμπληρώσει σωστά την αίτηση αποφοίτησης και αποστέλλει email στη Γραμματεία του σχολείου προκειμένου να επιβεβαιώσει ότι η διαδικασία έχει ολοκληρωθεί σωστά. Προς μεγάλη του δυσαρέσκεια, έχουν περάσει 2 μέρες και δεν έχει λάβει κάποια απάντηση. Θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη, εν τω προκειμένω, η ενσωμάτωση ενός Chatbot στην ιστοσελίδα του σχολείου για την ταχεία επίλυση των όποιων προβλημάτων του Πέτρου και την ηλεκτρονική καθοδήγηση του σε πραγματικό χρόνο.

*"Υπάρχει Σύλλογος Αποφοίτων; Θέλω να μοιραστώ την εμπειρία και τις εντυπώσεις μου..."*

Ο Πέτρος αναζητά μέσω της ιστοσελίδας του σχολείου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης πληροφορίες για την εγγραφή και τη λειτουργία του συλλόγου αποφοίτων. Αφού εντοπίσει την σελίδα "Alumni", διαπιστώνει προς απογοήτευση του ότι η σελίδα στο Facebook δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλής. Επιθυμεί να μοιραστεί την σχολική εμπειρία και τα συναισθήματά του πλέον ως απόφοιτος, αλλά, νιώθει ντροπή καθώς θα ήταν η μοναδική κοινοποίηση. Σε αυτό το στάδιο, οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους απόφοιτους του σχολείου να κοινοποιούν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης φωτογραφικό υλικό και βίντεο από διάφορες πολιτισμικές ή αθλητικές εκδηλώσεις τους, να καταγράφουν τα σχόλιά τους και τις εντυπώσεις τους με την περάτωση των σπουδών τους καθώς και τις εμπειρίες τους από την μετέπειτα εξέλιξη και σταδιοδρομία τους.

*"Χρειάζομαι συμβουλές για τις αιτήσεις και τις σπουδές μου στο εξωτερικό".*

Ο Πέτρος επισκέπτεται το Γραφείο Συμβουλευτικής Ακαδημαϊκών Αιτήσεων προκειμένου να λάβει χρήσιμες συμβουλές για τις επερχόμενες σπουδές του πλέον ως φοιτητής σε Πανεπιστήμιο του εξωτερικού, λ.χ για τη συγγραφή του personal statement και του βιογραφικού σημειώματός του, τον τρόπο εκπόνησης βιβλιογραφικής έρευνας σε ακαδημαϊκό επίπεδο, τις κατάλληλες ημερομηνίες υποβολής των αιτήσεων και τις επικείμενες συνεντεύξεις. Λαμβάνει, μάλιστα, και σχετικό email με κατευθυντήριες οδηγίες και χρήσιμους συνδέσμους με ανάλογο υλικό. Για την τελειοποίηση της ευχάριστης αυτής εμπειρίας, θα εξυπηρετούσε ιδιαίτερα η προσθήκη ενός ωρολόγιου προγράμματος που θα απεικόνιζε τις προγραμματισμένες ομιλίες των προσκεκλημένων αντιπροσώπων από Πανεπιστήμια της Βρετανίας.

#### Χαρτογράφηση "Πελαταιακού" Ταξιδιού του Ενδιαφερόμενου Γονέα

Το στάδιο πριν τη φοίτηση, θα μπορούσε να αποτελείται από τρία υποστάδια, ήτοι, το στάδιο έρευνας μεταξύ των διαθέσιμων IB σχολείων, την επιλογή του τελικού σχολείου και την εγγραφή.


**Persona:** Πέννυ,  
ενδιαφερόμενη  
μητέρα, ετών 42,  
μητέρα υποψήφιου IB  
μαθητή.

## Χαρτογράφηση "Πελαταιακού" Ταξιδιού του Γονέα

### Πριν τη φοίτηση

	Στάδιο Έρευνας IB σχολείων	Έρευνα για το εν λόγω σχολείο	Εγγραφή
Τι σκέφτεται;	Διαθέσιμα IB σχολεία;	Δίδακτρα; Οδηγός Σπουδών/ΑΠΣ; Ποσοστά επιτυχόντων; Κτιριακές εγκαταστάσεις; Επιπλέον παροχές; Ποιά η γνώμη των γονέων για το σχολείο;	Πώς κάνω εγγραφή εύκολα και γρήγορα;  Πώς θα πληρώσω τα Δίδακτρα;  Πώς θα είμαι σίγουρη ότι η Εγγραφή έχει ολοκληρωθεί Επιτυχώς;
Σημείο Επαφής	Αναζήτηση στο Διαδίκτυο  Ζητά τη γνώμη άλλων γονέων τηλεφωνικά και διαπροσωπικά.	★ Τηλεφωνική Επικοινωνία με τη Γραμματεία του σχολείου προκειμένου να λάβει μια πρώτη ενημέρωση.  Επίσκεψη ιστοσελίδας.  ★ Λαμβάνει email από το τμήμα εγγραφών (sum-up της κλήσης που προηγήθηκε).  ★ Freshers' day, ξενάγηση στους χώρους του σχολείου/διανομή ενημερωτικού Prospectus	Επίσκεψη στην ιστοσελίδα  Προσωποποιημένη επιστολή καλωσορίσματος του μαθητή.
Κανάλι	Web, in-person, phone	Web, phone, email	Web, phone, letter
Εμπειρία	Δέκατο κατά σειρά το σχολείο στην εμφάνιση των Αποτελεσμάτων στο διαδίκτυο. 😞	Πλήρης και ταχεία ενημέρωση, απαντώνται όλες οι ερωτήσεις μου. 😊  Η ιστοσελίδα παρέχει πλούσια ενημέρωση για το ιστορικό του σχολείου, οργανόγραμμα Διοίκησης, Όραμα, αξίες. Χρειάζομαι Περισσότερες πληροφορίες για το IBP (ΑΠΣ, δομή, αξιολόγηση, διδακτικό προσωπικό). Λείπει το πεδίο καταγραφής σχολίων των γονέων με υποσημείωση " σύντομα διαθέσιμο". 😞  Άμεση ανταπόκριση αλλά τυποποιημένο email (ίσως και spam). 😞	Διαθέσιμη ηλεκτρονική φόρμα εγγραφής στην ιστοσελίδα και δυνατότητα ηλεκτρονικής πληρωμής της πρώτης δόσης των διαδάκτρων. 😊  Όμως, χρειάστηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τη Γραμματεία για διευκρινίσεις. Χρονοβόρα και δύσκολη διαδικασία. Μεγάλος χρόνος αναμονής κατά την κλήση. 😞



		Φιλικό και ευγενικό προσωπικό κατά το Freshers' Day αλλά η ξενάγηση πραγματοποιήθηκε σε πολυμελή groups και πολλά ερωτήματά μου δεν απαντήθηκαν 😊	
Βελτιωτικές Προτάσεις 	Βελτίωση μηχανών Αναζήτησης (SEO)	<p>Ανασχεδιασμός Ιστοσελίδας /Αναβάθμιση περιεχομένου/ Tutorials για τη δομή, το ΑΠΣ, τον τρόπο αξιολόγησης.</p> <p>Εξατομίκευση email, sum-up της πρώτερης κλήσης.</p> <p>CRM πλατφόρμα.</p> <p>Οργάνωση ολογιμελών groups κατά την ξενάγηση στο Open Day.</p>	<p>Ηλεκτρονική Φόρμα Εγγραφής</p> <p>Chatbots</p> <p>IVR για ταχύτερη εξυπηρέτηση.</p>

Πίνακας 2: Χαρτογράφηση "Πελατειακού" Ταξιδιού του Γονέα (i)

Κατά το στάδιο της έρευνας των διαθέσιμων ιδιωτικών IB σχολείων, η Πέννυ, η ενδιαφερόμενη μητέρα, σκέφτεται αρχικά:

*"Τι επιλογές έχω; Ποιά είναι τα διαθέσιμα σχολεία με IBP...;"*

Προχωρά, λοιπόν, σε αναζήτηση των διαθέσιμων σχολείων στο διαδίκτυο (Google search) και, επιπλέον, ζητά τη γνώμη άλλων γονέων είτε τηλεφωνικώς είτε διαπροσωπικά. Η Πέννυ παρατηρεί ότι το σχολείο εμφανίζεται δέκατο κατά σειρά στην εμφάνιση των αποτελεσμάτων κατά την αναζήτηση με τίτλο "Ιδωτικά IB σχολεία Αττική". Επισκέπτεται την ιστοσελίδα του σχολείου που, ίσως, βρίσκεται στις υψηλότερες θέσεις των προτεραιοτήτων της. Στην προκειμένη περίπτωση, θα πρέπει οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού του εκπαιδευτικού οργανισμού να επικεντρωθούν στη βελτίωση των μηχανών αναζήτησης (SEO) προκειμένου το σχολείο να εμφανίζεται στις πρώτες θέσεις κατά την πληκτρολόγηση των αντίστοιχων λέξεων-κλειδιά.

Στη συνέχεια, κατά το τελικό στάδιο της έρευνας για το σχολείο στο οποίο τείνει να καταλήγει, η Πέννυ διατυπώνει τις εξής σκέψεις:

*"Ποιό είναι τα κόστος...;"*

*"Υπάρχει διαθέσιμος Οδηγός Σπουδών/ΑΠΣ...;"*

*"Ποιά είναι τα ποσοστά των επιτυχόντων μαθητών σε Πανεπιστήμια του εξωτερικού...;"*

*"Διαθέτει το σχολείο επιπλέον παροχές...;"*

*"Διαθέτει αξιόλογες κτιριακές εγκαταστάσεις...;"*

*"Ποιά η γνώμη των γονέων για το σχολείο...;"*

Η Πέννυ καλεί, αρχικά, τη Γραμματεία του σχολείου προκειμένου να ενημερωθεί τηλεφωνικά (MoT). Παραμένει ιδιαίτερα ικανοποιημένη από την πληροφόρηση που λαμβάνει καθώς η υπεύθυνη του IBP του σχολείου απαντά σε όλες τις ερωτήσεις της αφού πρώτα επιτρέπει στη μητέρα να σκιαγραφήσει το προφίλ του Πέτρου.

Παρ'όλα αυτά, επισκέπτεται την ιστοσελίδα του σχολείου για περαιτέρω διερεύνηση των παρεχόμενων υπηρεσιών του. Διαπιστώνει, λοιπόν, ότι η επίσημη ιστοσελίδα του παρέχει πλούσια ενημέρωση σχετικά με το ιστορικό του σχολείου, το οργανόγραμμα της Διοίκησης, τη φιλοσοφία και το όραμα των Διοικούντων. Εντούτοις, η Πέννυ χρειάζεται περισσότερες πληροφορίες (και εντύπως) όσον αφορά στο IB Curriculum, το διδακτικό προσωπικό, τη δομή του προγράμματος και τον τρόπο αξιολόγησης. Επιπλέον, παρατηρεί ότι δεν υπάρχει ενεργό το πεδίο καταγραφής σχολίων των γονέων και φέρει τη σημείωση "σύντομα διαθέσιμο".

Στο στάδιο αυτό, κρίνεται απαραίτητος ο ανασχεδιασμός της ιστοσελίδας και η αναδιάρθρωση του περιεχομένου του με χρήσιμες πληροφορίες για την φοίτηση ενός υποψηφίου IB μαθητή σε συνδυασμό με την ενσωμάτωση οπτικοακουστικών μέσων (tutorials που παρουσιάζουν τη δομή του IBP 1, τα διαθέσιμα πεδία επιστημών, το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και το επιδιωκόμενο προφίλ ενός μαθητή IB).

Κατόπιν της τηλεφωνικής ενημέρωσης που προηγήθηκε, η ενδιαφερόμενη μητέρα λαμβάνει email από το Τμήμα Εγγραφών στα πλαίσια ευγενικής υπενθύμισης. Ωστόσο, η ανταπόκριση του σχολείου είναι μεν άμεση, αλλά το email παραμένει ιδιαίτερα τυποποιημένο (θα μπορούσε να ανήκει σε spam αλληλογραφία και να αναφέρεται σε οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο μαθητή). Το σημείο αυτό αποτελεί μία από τις "στιγμές αλήθειας" (MoT), συνεπώς χρήζει ιδιαίτερης προσοχής. Κρίνεται, λοιπόν, επιτακτική η ανάγκη για εξατομίκευση της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας με βάση το προφίλ και τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου μαθητή. Με άλλα λόγια το email θα πρέπει να αποτελεί μια σύντομη περιγραφή της πρώτερης τηλεφωνικής επικοινωνίας και όχι απλά μια τυπική και ευγενική υπενθύμιση με στόχο την απόκτηση ενός νέου πελάτη. Επιπρόσθετα, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη ενός συστήματος διαχείρισης πελατών CRM για την "κρύα" και τη "ζεστή" λίστα των πελατών, ήτοι τους ήδη υφιστάμενους και τους μελλοντικούς πελάτες του σχολείου.

Επιπλέον, η Πέννυ έχει ενημερωθεί για το "Openday" που προσφέρει το σχολείο για τους μαθητές και τους γονείς αυτών οι οποίοι σκέφτονται να εγγραφούν στο σχολείο. Πρόκειται για μια ευχάριστη ξενάγηση στους χώρους του σχολείου, όπου και παρέχεται ενημερωτικό φυλλάδιο με τις δραστηριότητες της εκδήλωσης, τα διαθέσιμα τμήματα υποστήριξης των μαθητών, τις παροχές, τον χάρτη του σχολείου και τους αθλητικούς ομίλους. Η Πέννυ μένει ιδιαίτερα ευχαριστημένη καθώς έχει τη δυνατότητα να περιηγηθεί στον χώρο του σχολείου παίρνοντας μια γεύση του κλίματος και της κουλτούρας αυτού. Παρατηρεί ότι το προσωπικό είναι ιδιαίτερα φιλικό και πρόθυμο να εξυπηρετήσει, ωστόσο, οι ομάδες ξενάγησης είναι πολυμελείς και δεν απαντώνται όλες οι ερωτήσεις της. Θα ήταν, λοιπόν, ιδιαίτερα χρήσιμο να διαμορφωθούν ολιγομελή τμήματα των πελατών προς ξενάγηση κατά το "Open Day",

προκειμένου να δύνανται οι ενδιαφερόμενοι γονείς και οι μαθητές να ενημερωθούν πλήρως χωρίς να μείνουν αναπάντητα τα ερωτήματα τους.

Κατά το τελευταίο στάδιο της εγγραφής, η Πέννυ διατυπώνει τις εξής σκέψεις:

"Πώς κάνω εγγραφή εύκολα και γρήγορα.....";


"Πώς θα πληρώσω την πρώτη δόση των διδάκτρων.....";

Τη δεδομένη στιγμή, οι ανάγκες της Πέννυς συνοψίζονται στην εύκολη και γρήγορα διαδικασία εγγραφής και πληρωμής της πρώτης δόσης των διδάκτρων. Η πρώτη επιλογή της είναι η ηλεκτρονική διαδικασία εγγραφής και πληρωμής μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του σχολείου. Η Πέννυ παρατηρεί ότι υπάρχει διαθέσιμο το αντίστοιχο πεδίο αλλά αντιλαμβάνεται ότι η διαδικασία είναι δυσκολότερη και πιο χρονοβόρα από όσο υπολόγιζε. Χρειάζεται, έτσι, να επικοινωνήσει τηλεφωνικά για διευκρινίσεις αλλά, καλώντας το Τμήμα Εγγραφών βρίσκεται αρκετή ώρα σε αναμονή. Συνεπώς, η εμπειρία της Πέννυς τη δεδομένη στιγμή θα μπορούσε να γίνει ευχάριστη με βασική προϋπόθεση την ύπαρξη μιας απλής ηλεκτρονικής φόρμας εγγραφής, την ενσωμάτωση ενός chatbot μέσω του οποίου θα μπορούσε να ζητήσει κατευθυντήριες για την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Τέλος, απαραίτητη κρίνεται η εγκατάσταση ενός συστήματος IVR για το τηλεφωνικό κέντρο με πλήθος διαθέσιμων επιλογών για τους πελάτες όπου θα επέτρεπε την ταχύτερη εξυπηρέτησή τους ανάλογα με το πρόβλημα για το οποίο καλούσαν.

**Persona:** Πέννυ,  
ενδιαφερόμενη  
μητέρα, ετών 42,  
μητέρα υποψήφιου IB  
μαθητή.

## Χαρτογράφηση "Πελατειακού" Ταξιδιού του Γονέα

	Κατά τη διάρκεια φοίτησης	Αποφοίτηση
Τι σκέφτεται;	<p>Ποιά η επίδοση του Πέτρου; Αρχίζει να διαμορφώνει κριτική σκέψη;</p> <p>Έχω την υποψία ότι πέφτει θύμα Σχολικού εκφοβισμού.</p> <p>Αντιλαμβάνομαι ότι δυσκολεύεται να ανταποκριθεί στο IB High Level.</p>	<p>Τι χρειάζεται για την ολοκλήρωση της Διαδικασίας αποφοίτησης;</p> <p>Πως θα ενημερωθώ για τα Πανεπιστήμια του εξωτερικού;</p>
Σημεία Επαφής	<p>Επισκέπτεται το σχολείο και επικοινωνεί με τους καθηγητές στη Συνάντηση Γονέων &amp; Κηδεμόνων.</p> <p>★ Αναζητά στην ιστοσελίδα τα στοιχεία</p>	<p>Αποστέλλει email στη Γραμματεία για πληροφορίες σχετικά με την διαδικασία και την τελετή αποφοίτησης.</p> <p>★ Επικοινωνεί τηλεφωνικώς με το Γραφείο</p>

	<p>Επικοινωνίας του Τμήματος Συμβουλευτικής Υποστήριξης και επικοινωνεί τηλεφωνικά.</p> <p>★ Επικοινωνεί με τον Σύμβουλο - Καθηγητή IBI (Tutor) για αλλαγή βαθμίδας από high σε standard level.</p>	Συμβουλευτικής & Ακαδημαϊκών αιτήσεων.
<b>Κανάλια</b>	Web, phone, in-person	Email, mail, phone, web
<b>Εμπειρία</b>	<p>Ευγενικό και καταρτισμένο διδακτικό προσωπικό, δόθηκε τεκμηριωμένη και εξατομικευμένη ενημέρωση για κάθε Μαθητή. Όμως ο χρόνος αναμονής ήταν μεγάλος. 😊</p> <p>Άμεση ανταπόκριση των συμβούλων. Τα στοιχεία επικοινωνίας ήταν άμεσα διαθέσιμα στην ιστοσελίδα και στο prospectus που διανεμήθηκε στο Freshers' Day. 😊</p> <p>Απαιτείται τυπικά η συμπλήρωση ηλεκτρονικής αίτησης διαθέσιμης στην Ιστοσελίδα του σχολείου για την αλλαγή Βαθμίδας IB. 😊</p>	<p>Άμεση ανταπόκριση της γραμματείας στην ηλεκτρονική αλληλογραφία. Ωστόσο, ενημερώνεται ότι θα πρέπει να μεταβεί στο σχολείο προκειμένου να υπογραφεί η αίτηση για την τελετή. 😊</p> <p>Ενημερώνεται ότι θα λάβει ταχυδρομικώς έναν έντυπο οδηγό προπτυχιακών σπουδών στο εξωτερικό που θα εμπειρέχει μια λίστα διαθέσιμων πανεπιστημίων και τους αντίστοιχους συνδέσμους για αναζήτηση πληροφοριών στο διαδίκτυο. Παραλαμβάνει με καθυστέρηση 2 εβδομάδων. 😞</p>
<b>Βελτιωτικές Προτάσεις</b> 	<p>Προγραμματισμός Συνάντησης Γονέων &amp; Κηδεμόνων για δύο συνεχείς ημέρες (με αλφαβητική σειρά).</p>	<p>Ηλεκτρονική Αίτηση αποφοίτησης με ειδικό πεδίο παραγγελίας των ρούχων τελετής κατόπιν καταχώρησης μεγεθών.</p> <p>Ενσωμάτωση πεδίου "Study abroad" που θα συμπεριλαμβάνει τη λίστα με τα υποψήφια Βρετανικά Πανεπιστήμια και τους αντίστοιχους συνδέσμους επικοινωνίας για άμεση μετάβαση/πληροφόρηση.</p> <p>Εκπαιδευτικό ταξίδι στη Μ.Βρετανία και επισκέψεις σε μεγάλα Πανεπιστήμια του εξωτερικού ώστε οι μαθητές να αποκτήσουν βιωματική εμπειρία.</p> <p>Web analytics.</p>

Πίνακας 3: Χαρτογράφηση "Πελαταιακού" Ταξιδιού του Γονέα (ii)

Κατά τη διάρκεια της φοίτησης, η Πέννυ διατυπώνει σκέψεις όπως:

"Ο Πέτρος έχει καλές σχολικές επιδόσεις; Έχει διαμορφώσει κριτική σκέψη...;"

"Νομίζω ότι ο γιος μου πέφτει θύμα σχολικού εκφοβισμού..."

"Δυσκολεύεται να ανταποκριθεί στα μαθήματα του IBHigherLevel..".

*"Ο Πέτρος έχει καλές σχολικές επιδόσεις; Έχει διαμορφώσει κριτική σκέψη...;"*

Η Πέννυ επισκέπτεται το εκπαιδευτικό προσωπικό την Ημέρα Συνάντησης Γονέων και Κηδεμόνων προς ενημέρωση για την πορεία του Πέτρου. Με μεγάλη χαρά διαπιστώνει ότι το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι ιδιαίτερα καταρτισμένο και έχει πλήρως διαμορφωμένη εικόνα για το προφίλ του κάθε μαθητή. Εντούτοις, ο χρόνος αναμονής είναι μεγάλος και ίσως, θα ήταν χρήσιμο να οριστούν δύο διαφορετικές ημερομηνίες συνάντησης μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών (ίσως βάσει αλφαβητικής σειράς), προκειμένου για την διευκόλυνση και τη γρηγορότερη εξυπηρέτησή τους.

*"Νομίζω ότι ο γιος μου πέφτει θύμα σχολικού εκφοβισμού..."*

Η ενδιαφερόμενη μητέρα, σπεύδει να συναντήσει το Τμήμα Ψυχολόγων για το οποίο υπάρχει ενημέρωση τόσο στην επίσημη ιστοσελίδα του σχολείου όσο και στα ενημερωτικά prospectus που μοιράστηκαν σε μαθητές και γονείς κατά την εκδήλωση καλωσορίσματος (Freshers' Day). Η ανταπόκριση των υπευθύνων στην τηλεφωνική επικοινωνία της μητέρας ήταν άμεση και το διαπροσωπικό ραντεβού προγραμματίστηκε την ίδια στιγμή. Η Πέννυ φαίνεται ιδιαίτερα ικανοποιημένη από την αντιμετώπιση του σχολείου στο εν λόγω ζήτημα καθώς είναι εμφανές το ενδιαφέρον του οργανισμού σε ανθρωπιστικά ζητήματα. Είναι γεγονός πως το σχολείο επενδύει στη διαρκή κατάρτιση των συμβούλων υποστήριξης μέσω σεμιναρίων και συμμετέχει ενεργά σε ευρωπαϊκές δράσεις και σχολικές ημερίδες για την πρόληψη και την αντιμετώπισή του φαινομένου του εκφοβισμού.

*"Δυσκολεύεται να ανταποκριθεί στα μαθήματα του IB Higher Level..".*

Η Πέννυ ανιχνεύει μια δυσκολία ανταπόκρισης του Πέτρου στο επίπεδο IB High Level και επιδιώκει να επικοινωνήσει με τον Ατομικό Σύμβουλο (Tutor) του Πέτρου προκειμένου να συζητηθεί η πιθανότητα αλλαγής της βαθμίδας από High σε Standard level. Ιδιαίτερα συνεργάσιμος ο υπεύθυνος καθηγητής, μελετά τον προσωπικό φάκελο του Πέτρου και ενθαρρύνει την μετάβασή του στο Standard level. Τέλος, τυπικά και μόνο για την ολοκλήρωση της διαδικασίας απαιτείται η υποβολή ηλεκτρονικής αίτησης που βρίσκεται διαθέσιμη στην ιστοσελίδα του σχολείου.

Μετά την ολοκλήρωση της φοίτησης του Πέτρου, η ενδιαφερόμενη μητέρα σκέφτεται:

*"Τι χρειάζεται να κάνω για την ολοκλήρωση της διαδικασίας αποφοίτησης...;"*

*"Πώς θα ενημερωθώ για Πανεπιστήμια του εξωτερικού...;"*

Η ενδιαφερόμενη μητέρα αποστέλλει email στη Γραμματεία προκειμένου να αντλήσει πληροφορίες σχετικά με την διαδικασία αίτησης και την τελετή αποφοίτησης. Η ανταπόκριση του σχολείου είναι άμεση, ωστόσο, η Πέννυ ενημερώνεται ότι θα πρέπει να μεταβεί στο σχολείο προκειμένου να συμπληρώσει εντύπως την αίτηση. Κρίνεται απαραίτητο στο στάδιο αυτό να υπάρχει διαθέσιμη η ηλεκτρονική αίτηση για την τελετή της αποφοίτησης καθώς και ένα πεδίο στο οποίο οι γονείς θα μπορούν να παραγγείλουν τα ρούχα αποφοίτησης αφού δώσουν τα ανάλογα μεγέθη.

Η Πέννυ επικοινωνεί τηλεφωνικά με το Γραφείο Συμβουλευτικής και Ακαδημαϊκών αιτήσεων στα Πανεπιστήμια του εξωτερικού προκειμένου να την καθοδηγήσουν σχετικά με την αναζήτηση περαιτέρω πληροφοριών για τα διαθέσιμα ιδρύματα με συναφές αντικείμενο σπουδών. Ενημερώνεται, λοιπόν, ότι θα παραλάβει ταχυδρομικά έναν έντυπο οδηγό προπτυχιακών σπουδών που θα εμπεριέχει πληροφορίες για τα αντίστοιχα Πανεπιστήμια και θα διαθέτει τους σχετικούς συνδέσμους επικοινωνίας που μπορεί να χρησιμοποιήσει για την έρευνά της στο διαδίκτυο. Ωστόσο, το έντυπο παραλαμβάνεται με καθυστέρηση δύο εβδομάδων. Σε αυτό το σημείο, η διαθεσιμότητα ενός πεδίου "Study abroad" που θα παρείχε μια ηλεκτρονική λίστα των Πανεπιστημίων και των αντίστοιχων συνδέσμων αυτών στην επίσημη ιστοσελίδα του σχολείου θα ικανοποιούσε περισσότερο τη δεδομένη ανάγκη της Πέννυς. Επίσης, ιδιαίτερα χρήσιμη θα ήταν η αξιοποίηση των Web Analytics, ήτοι η ανάλυση και αξιοποίηση δεδομένων που μαρτυρούν τυχόν προβλήματα της απόδοσης της ιστοσελίδας όπως λ.χ τα ποσοστά πρόωρης εγκατάλειψης, ο ελάχιστος χρόνος παραμονής στη σελίδα ή η χαμηλή επισκεψιμότητα. Τέλος, ένα εκπαιδευτικό ταξίδι στη Μ.Βρετανία θα απογείωνε την εμπειρία των γονέων και των μαθητών καθώς θα τους έδινε τη δυνατότητα να επισκεφθούν τα Πανεπιστήμια και να αποκτήσουν βιωματική εμπειρία.

## 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εφαρμοσθείσα χαρτογράφηση της εν λόγω σχολικής μονάδας αποδεικνύει ότι κρίνεται ζωτικής σημασίας για κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό, που επιδιώκει την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, **να τοποθετεί την ατομική εμπειρία των μαθητών και των γονέων αυτών στο κέντρο του στρατηγικού σχεδιασμού του**. Μόνο υπό αυτή τη προϋπόθεση καθίσταται ικανός να αναβαθμίσει την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης και να εκπληρώσει το όραμα του για τη διαμόρφωση καινοτόμων, δημιουργικών και ευτυχισμένων μελλοντικών πολιτών που θα μπορούν να ανταποκριθούν στο σύγχρονο κοινωνικό και επαγγελματικό γίγνεσθαι. Έτσι, οι διοικούντες μιας σχολικής μονάδας δεν θα περιορίζονται στην επιφανειακή αξιολόγηση της προόδου των μαθητών αλλά **θα επικεντρώνονται στο να διαμορφώνουν τις προϋποθέσεις και τις συνθήκες που θα επιτρέπουν την πρόοδό τους υποστηρίζοντάς την με κάθε μέσο**.

Γίνεται, μάλιστα, αντιληπτό ότι η επαφή των γονέων και των μαθητών με τη σχολική μονάδα δεν είναι στιγμιαία αλλά έχει διάρκεια και μπορεί να αποτυπωθεί σε τρία διακριτά στάδια: πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη φοίτηση. Καθ'όλη τη διάρκεια του ταξιδιού τους, μάλιστα, εντοπίζονται κάποια ζωτικά σημεία επαφής, ήτοι, οι λεγόμενες "**Στιγμές της Αλήθειας**", στις οποίες γονείς και μαθητές μοιάζουν περισσότερο ανήσυχοι και οι οποίες χρήζουν προσεκτικότερης μελέτης και επένδυσης από τον οργανισμό.

Επιπλέον, η εφαρμοσθείσα χαρτογράφηση καταδεικνύει την **ανάγκη για αυτοματοποίηση των εμπειριών του μαθητή και κάθε ενδιαφερόμενου γονέα** που θα αντακλά τις ανάγκες των νέων "ψηφιακών πελατών", θα βασίζεται στα νέα πρότυπα επικοινωνίας και θα αξιοποιεί τα αναδυόμενα ψηφιακά κανάλια. Τέτοιου είδους κανάλια αυτοματοποιούν την εμπειρία των γονέων και των μαθητών του σχολείου, αφουγκράζονται και επηρεάζουν τα συναισθήματά τους προς μεγιστοποίηση της ευχαρίστησής τους.

Επιπρόσθετα, ο Χάρτης Εμπειριών του εκπαιδευτικού οργανισμού μαρτυρά πως οι **σύγχρονοι πελάτες επιλέγουν να αλληλεπιδρούν με το σχολείο μέσω πολλαπλών φυσικών και ψηφιακών καναλιών προκειμένου να ικανοποιήσουν τις αναδυόμενες ανάγκες και προσδοκίες τους σε πραγματικό χρόνο**. Ειδικότερα, κυρίαρχα γνωστικά και τεχνολογικά εργαλεία στα εκπονηθέντα μοντέλα χαρτογράφησης υπήρξαν το διαδίκτυο, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (FB, blogs), η ηλεκτρονική και έντυπη αλληλογραφία (email), η τηλεφωνική επικοινωνία και οι smartphone εφαρμογές του κινητού τηλεφώνου τους.

Εντούτοις, κατόπιν της καταγραφής πλήθους βελτιωτικών προτάσεων για τη μεγιστοποίηση της ευχαρίστησης των πελατών, γίνεται άμεσα αντιληπτό ότι οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού της εκπαιδευτικής μονάδας είναι ανάγκη να επενδύσουν στην:

- ✓ **εγκατάσταση μιας ψηφιακής βάσης δεδομένων CRM** που θα βρίσκεται αποθηκευμένο το ιστορικών όλων των υφιστάμενων και μελλοντικών πελατών με στόχο την καλύτερη διαχείριση του όγκου των πληροφοριών, τον εντοπισμό των δεδομένων και την παροχή εξατομικευμένων εμπειριών
- ✓ αξιοποίηση δεδομένων **Web Analytics** όπου δύνανται να αποκαλύψουν λ.χ τους λόγους χαμηλής επισκεψιμότητας της επίσημης ιστοσελίδας του σχολείου, τα δημοφιλέστερα πεδία της καθώς και τα λιγότερο δημοφιλή στα οποία παρατηρείται πρόωρη εγκατάλειψη της περιήγησης.
- ✓ ενσωμάτωση των **Chatbots** για τη συνομιλία μαθητών και σχολείου σε πραγματικό χρόνο, κυρίως όταν η χαρτογράφηση αφορά σε πελάτες όπως μαθητές 16-18 ετών οι οποίοι παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά ψηφιακού εγγραμματισμού.
- ✓ **ενεργότερη συμμετοχή στα social media (FB, blogs)** όπου μαθητές και γονείς επισκέπτονται για να μοιραστούν τις εντυπώσεις τους ή τον ενδεχόμενο προβληματισμό τους
- ✓ **ανασχεδιασμό της ιστοσελίδας** με τεχνολογικά μέσα πρόβλεψης (Web Analytics) και εικονικής πραγματικότητας (λ.χ Webinar) όπου θα αυτοματοποιούν και θα απλουστεύουν όσο το δυνατόν περισσότερο την εμπειρία του πελάτη.
- ✓ **αναβάθμιση του τηλεφωνικού κέντρου** με την εγκατάσταση του συστήματος **IVR** το οποίο θα μειώνει την κοστοβόρα και χρονοβόρα εμπειρία της αναμονής του πελάτη.

Ωστόσο, παρατηρείται ότι οι εν λόγω πελάτες αντιστέκονται και αυτοί στην ολοκληρωτική ψηφιοποίηση των εμπειριών τους και τείνουν να επιδιώκουν, κυρίως για τις "Στιγμές Αλήθειας" τους την προσωπική αλληλεπίδραση (in- person) με το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου.

Ταυτόχρονα, κρίνεται απαραίτητος ο συντονισμός των διοικητικών, εκπαιδευτικών και παιδαγωγικών διαδικασιών εντός της σχολικής μονάδας, ήτοι η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων που επιτελούν τις επιμέρους λειτουργίες όπως η Γραμματεία, το Τμήμα Συμβουλευτικής Ψυχολογίας, το Γραφείο Συμβουλευτικής Υποστήριξης και Ακαδημαϊκών αιτήσεων, το IT, το Γραφείο Διασύνδεσης, ο Σύλλογος Διδασκόντων και ο Σύλλογος Αποφοίτων. Επιπροσθέτως, η συνέπεια και η ταχεία ανταπόκριση στα εκάστοτε αιτήματα των τείνει να περιορίζει την όποια δυσχέρεια τους και να μεγιστοποιεί την ευχαρίστησή τους.

**Ο Χάρτης, λοιπόν, αποτελεί το βασικό εργαλείο για τη διαμόρφωση απολαυστικών "πελατειακών" εμπειριών ακόμη και για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.** Με απλά λόγια, οι διοικούντες μιας σχολικής μονάδας δύνανται να βασιστούν στις πραγματικές ανάγκες, τα κίνητρα και τις προσδοκίες των μαθητών και των γονέων σε κάθε σημείο της αλληλεπίδρασής τους με το σχολείο και μέσω του καναλιού που οι ίδιοι επιλέξουν. Με αυτόν τον τρόπο, είναι εφικτή η **καταγραφή της αποκομισθείσας εμπειρίας των πελατών και ο εντοπισμός των αδύνατων σημείων (pain points) ώστε οι ενδιαφερόμενοι να προβούν στις απαραίτητες βελτιωτικές ενέργειες.**

Ειδικότερα, η Χαρτογράφηση των "πελατειακών" εμπειριών προσθέτει την επιδιωκόμενη αξία στον πελάτη αλλά και στον ίδιο τον οργανισμό αφού επιτρέπει την πραγμάτωση μιας **ανάλυσης SWOT.**



Συγκεκριμένα, καθίσταται εφικτός ο εντοπισμός των **δυνατών** (Strengths) αλλά και των **αδύνατων σημείων** (Weaknesses) του οργανισμού που προκαλούν δυσάρεστες εμπειρίες στον πελάτη, των **ευκαιριών** (Opportunities) που μπορούν να προκύψουν με την καταγραφή μιας σειράς βελτιωτικών προτάσεων και ιδεών και, τέλος, των **κινδύνων** (Threads) που ίσως εγκυμονούν οι τυποποιημένες και δυσάρεστες εμπειρίες.

Τέλος, ένα ξεχωριστό ταξίδι με απολαυστικές εμπειρίες είναι αυτό που παρέχει σε γονείς και μαθητές την απαραίτητη πληροφόρηση, τα εργαλεία και τα δίκτυα που θα τους επιτρέψουν να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές, διαπροσωπικές και μαθησιακές ανάγκες τους.

Γίνεται, βέβαια, άμεσα αντιληπτό ότι το **ταξίδι των πελατών ενός εκπαιδευτικού οργανισμού διαφέρει ανάλογα με τον persona για τον οποίο είναι σχεδιασμένο και την σχολική μονάδα καθεαυτή**. Επί παραδείγματι, είναι διαφορετικές οι ανάγκες και τα κίνητρα ενός μαθητή που στοχεύει σε σπουδές στο εξωτερικό, αγαπά τον αθλητισμό και λατρεύει την τεχνολογία σε σύγκριση με τις ανάγκες ενός παιδιού που θα ακολουθήσει το ελληνικό σύστημα εισαγωγής σε Πανεπιστήμια της χώρας του και είναι λάτρης της μουσικής με ενεργό συμμετοχή σε εθελοντικές δράσεις. Επιπρόσθετα, ένας ιδιωτικός εκπαιδευτικός οργανισμός διαθέτει περισσότερους χρηματοδοτικούς πόρους για την υλοποίηση τυχόν βελτιωτικών ενεργειών σε σύγκριση με ένα οργανισμό δημοσίου τομέα. Ωστόσο, ορισμένα ταξίδια πελατών αρκεί να προδιαγράφονται από διοικούντες με στόχο, όραμα και ανθρώπινο πρόσωπο προς τους πελάτες, με άλλα λόγια, από ανθρώπους που θα διευθύνουν πάντα με γνώμονα την ατομική εμπειρία των μαθητών, της γονεϊκής κοινότητας, του εκπαιδευτικού προσωπικού, των προμηθευτών και όλων των άλλων ενδιαφερομένων.

Προς αυτήν την κατεύθυνση, δεν θα πρέπει να παραληφθούν οι προτάσεις για περαιτέρω μελέτη. Ως εκ τούτου, θα παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον η εφαρμογή του μοντέλου **Χαρτογράφησης των "πελατειακών" εμπειριών σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό του δημοσίου τομέα ο οποίος δεν θα διαθέτει τους ανάλογους οικονομικούς πόρους για την ψηφιοποίηση των εμπειριών των πελατών του, την ανάλυση των ψηφιακών δεδομένων και τον συντονισμό των επιμέρους διεργασιών**. Επιπρόσθετα, χρήσιμος θα ήταν ο σχεδιασμός ενός "Χάρτη Εμπειριών" που θα αποτυπώνει τις εμπειρίες των υπόλοιπων εμπλεκόμενων με τον οργανισμό όπως λ.χ, το ανθρώπινο δυναμικό, τους συνεργαζόμενους εκπαιδευτικούς φορείς και τους προμηθευτές. Τέλος, ιδιαίτερα χρήσιμη θα ήταν η εκπόνηση μιας μελέτης προσανατολισμένης στα οφέλη της διαμόρφωσης ευχάριστων "πελατειακών" εμπειριών. Πιο συγκεκριμένα, η διερεύνηση των αποτελεσμάτων σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς που εφαρμόζουν παρόμοια μοντέλα χαρτογράφησης και στρατηγικής πολλαπλών καναλιών. Προς αυτή τη κατεύθυνση, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη μια έρευνα βασισμένη σε ποσοτική ανάλυση δεδομένων, ήτοι, στην ποσοτικοποίηση της προστιθέμενης αξίας προς τον πελάτη και τον ίδιο τον οργανισμό.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Agius, A. (2015), 7 Inspiring Examples of Omni-Channel User Experiences. [Online Journal] Available at: <http://blog.hubspot.com/marketing/omni-channel-user-experience-examples> [Accessed: 3 May 2017].
2. Al-Ababneh, M. (2013). Service Quality and its Impact on Tourist Satisfaction, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4 (12), pp. 164– 177. [Online Journal] Available at: <http://journal-archieves31.webs.com/164-177.pdf> [Accessed: 3 May 2017].
3. Alison, E. (2013), Why Every “Touch Point” Counts in Customer Service. [Online Journal] Available at: <http://elaineallison.com/why-every-touch-point-counts-in-customer-service> [Accessed: 3 May 2017].
4. Bamforth, R. (2015), Digital customer experience: Beyond the website. [Online Journal] Available at: <http://www.computerweekly.com/feature/Digital-customer-experience-Beyond-the-website> [Accessed: 3 June 2017].
5. Beard, R. (2014), 4 Tools to Help You Deliver a Better Customer Experience. [Online Journal] Available at: <http://blog.clientheartbeat.com/customer-experience-tools/> [Accessed: 9 June 2017].
6. Bhattacharjee, D., Moreno, J. and Ortega, F. (2016), Customer Experiences: The Secret to delighting customers: Putting employees first, *McKinsey & Company*. [Online Journal]. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-secret-to-delighting-customers-putting-employees-first> [Accessed: 3 May 2017].
7. Boag, P. (2014), Customer journey mapping – The secret to digital transformation. [Online Journal]. Available at: <https://boagworld.com/usability/customer-journey-mapping/> [Accessed: 2 June 2017].
8. Bodine, K. & Co. and Doberman (2017), The 2017 Customer Experience Outlook: A Collection for ideas for the year ahead. [Online Journal]. Available at: <https://orgdesignfordesignorgscom.files.wordpress.com/2017/01/the-2017-cx-outlook.pdf> [Accessed: 15 May 2017].

9. Bourne, V. (2016), Customer Experience and your Bottom Line: Executive Summary, *Avanade and Sitecore Research*. [Online Journal]. Available at: [http://www.sitecore.net/cxresults?sc\\_camp=AEBDDC03B7DD402B97C5C5F3389902C9](http://www.sitecore.net/cxresults?sc_camp=AEBDDC03B7DD402B97C5C5F3389902C9) [Accessed: 15 May 2017].
10. Boyarsky, B., Enger, W. and Ritter, R. (2016) Developing a customer experience vision, *McKinsey & Company*. [Online Journal]. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/developing-a-customer-experience-vision> [Accessed: 3 June 2017].
11. Boyette, M. (2011), When you let the customer define value, you will see sales rise. [Online Journal]. Available at: <http://rapidlearninginstitute.com/top-sales-dog/when-you-let-the-customer-define-value-you-will-see-sales-rise/> [Accessed: 3 June 2017].
12. Call Center IQ (2016), Customer Experience: Eliminating Ambiguity, Driving Action, Executive Report on the Customer Experiences. [Online Journal] Available at: <https://callminer.com/wp-content/uploads/2016/03/call-center-iq-executive-report.pdf> [Accessed: 15 May 2017].
13. Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. and Vetvik, J, (2009), The consumer decision Journey. *McKinsey Quarterly, Marketing & Sales Practice*. [Online Journal]. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey> [Accessed: 2 June 2017]
14. CRMXchange (2015), The Importance of Touchpoints Throughout the Customer Journey.[Online Journal]. Available at: <http://blog.crmxchange.com/blog/enhancing-the-customer-experience/the-importance-of-touchpoints-throughout-the-customer-journe> [Accessed: 3 May 2015].
15. Davey, N.(2016), Nine Sample Customer Journey Maps - and what we can learn from them, *My Customer* [Online Journal]. Available at: <https://www.mycustomer.com/experience/engagement/nine-sample-customer-journey-maps-and-what-we-can-learn-from-them> [Accessed 06/11/2017]
16. Debruyne, F. and Dullweber, A. (2015), The five disciplines of customer experience leaders, *Bain & Company* [Online Journal]. Available at: <http://www.bain.com/publications/articles/the-five-disciplines-of-customer-experience-leaders.aspx> [Accessed: 3 May 2017].

17. Dimension Data (2016), Top IT Trends for 2016: Customer Experiences. [Online Journal]. Available at:  
<https://www.dimensiondata.com/Global/Downloadable%20Documents/Top%20IT%20trends%20in%202016%20Customer%20Experience%20Latest%20Thinking.pdf>  
[Accessed: 3 May 2017].
18. Duncan, E., Fauderl, H., Maechler, N. & Neher, K. (2016), Customer Experiences: Creating Value through transforming customer experiences, Number 1, *McKinsey & Company* [Online Journal]. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/customer-experience-creating-value-through-transforming-customer-journeys>  
[Accessed: 3 June 2017].
19. European Commission/EACEA/Eurydice, (2015). Assuring Quality in Education: Policies and Approaches to School Evaluation in Europe. *Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union*. [Online Journal] Available at:  
[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/178en.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/178en.pdf)  
[Accessed: 3 May 2017].
20. Forbes Insights (2016), Data evaluates customer experience: New ways of discovering and applying customer insights, in association with SAS. [Online Journal] Available at:  
[https://www.sas.com/content/dam/SAS/en\\_us/doc/whitepaper2/forbes-data-elevates-customer-experience-108235.pdf](https://www.sas.com/content/dam/SAS/en_us/doc/whitepaper2/forbes-data-elevates-customer-experience-108235.pdf) [Accessed: 9 May 2017].
21. Forbes (2017), 10 Trends of Customer Experience for the year 2017 [Online Journal]. Available at: <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2017/01/07/10-customer-service-and-customer-experience-cx-trends-for-2017/#5681dab75e58> [Accessed: 12 June 2017].
22. Forrester Consulting (2015), Align Customer Experience to meet the expectations of today's multichannel customers, *Forrester Research, Inc: A Forrester Consulting Thought Leadership Paper Conducted by Cannon* [Online Journal]. Available at:  
[http://www.canon.pl/images/canon%20tlp\\_final\\_tcm125-1350247.pdf](http://www.canon.pl/images/canon%20tlp_final_tcm125-1350247.pdf) [Accessed: 3 May 2017].
23. Forrester (2016), 2017 Predictions: Dynamics That Will Shape The Future In The Age Of The Customer: Challenge Thinking, Lead Change [Online Journal]. Available at:  
<https://go.forrester.com/wp-content/uploads/Forrester-2017-Predictions.pdf> [Accessed: 15 May 2017].

24. Griebeller, J. (2016), Customer Experience (CX): Metrics and Key Performance Indicators Revisited, *Oracle Service Cloud* [Online Journal]. Available at: <http://www.oracle.com/us/products/applications/cx-metrics-2872398.pdf> [Accessed: 3 May 2017].
  
25. Grocki, M. (2014), How to Create a Customer Journey Map [Online Journal]. Available at: <http://uxmastery.com/how-to-create-a-customer-journey-map/>[Accessed: 15 May 2017].
  
26. Harrison, P. (2016), Trends 2016: The future of Customer Service: Vision: The contact Centers for Customer Service Playbook [Online Journal]. Available at: <https://d26a57ydsghvgx.cloudfront.net/content/blog/Forrester%20Trends%202016%20The%20Future%20of%20Customer%20Service.pdf> [Accessed: 3 May 2017].
  
27. Havice, J. (2014), A Step By Step Guide To Building Customer Journey Maps. [Online Journal]. Available at: <http://conversionxl.com/customer-journey-maps-better-website-retention/> [Accessed: 9 June 2017].
  
28. High Level Group on the Modernization of Higher Education (2015). Report to the European Commission on Improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions. *Luxembourg: Publications Office of the European Union*[Online Journal]. Available at: [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/repository/education/library/reports/modernisation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/library/reports/modernisation_en.pdf) [Accessed: 3 May 2017].
  
29. Hines, P. (2016), HSBC Corporate Insights and Celent Research: Tailoring the customer experiences: External Forces Impacting Corporate Digital Channels.
  
30. Hui, TL., Chern, B.H, Othman, M. (2011), Development of service quality dimensions in Malaysia- The case of a multicultural society, *SEGi Review*, Vol. 4 (1), pp.93-108. [Online Journal] Available at: [https://www.segi.edu.my/onlinereview/chapters/vol4\\_sr1\\_art9.pdf](https://www.segi.edu.my/onlinereview/chapters/vol4_sr1_art9.pdf) [Accessed: 3 May 2017].
  
31. Interaction Design Foundation (2017), Customer Journey Maps: Walking a Mile in your Customer's shoes [Online Journal]. Available at: <https://www.interaction->

- design.org/literature/article/customer-journey-maps-walking-a-mile-in-your-customer-s-shoes [Accessed: 17 June 2017].
32. Isaacson, B. (2012), How to Create a Customer Journey Map [Online Journal]. Available at: <http://mmrstrategy.com/how-to-create-a-customer-journey-map> [Accessed: 3 May 2017].
  33. I-SCOOP (2017), The impact of Omnichannel Customer Experience Management. [Online Journal]. Available at: <https://www.i-scoop.eu/impact-omnichannel-customer-experience-management/> [Accessed: 19/11/2017]
  34. ISO (2016), The Service Economy. *ISOfocus*, Vol.116. [Online Journal]. Available at: [http://www.iso.org/iso/isofocus\\_116.pdf](http://www.iso.org/iso/isofocus_116.pdf) [Accessed: 3 May 2017].
  35. Legget, K., Powers, S., Jacobs, I., Schmidt-Subramanian, M., Ephraim, A. and Harrison, P. (2016), Trends 2016: The Future of Customer Service, Vision: The Contact Centers for Customer Service Playbook, *Forrester* [Online Journal]. Available at: <https://d26a57ydsghvgx.cloudfront.net/content/blog/Forrester%20Trends%202016%20The%20Future%20of%20Customer%20Service.pdf> [Accessed: 3 May 2017].
  36. Maechler, N., Neher, K. and Park, R. (2016) From Touchpoints to Journeys: Seeing the world as customer do, *McKinsey & Company Research*[Online Journal]. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/from-touchpoints-to-journeys-seeing-the-world-as-customers-do> [Accessed: 9 June 2017].
  37. Maynes, J. and Rawson, A. (2016) Customer Experience: Linking the Customer Experiences to Value, *Mc Kinsey & Company* [Online Journal]. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/linking-the-customer-experience-to-value> [Accessed: 9 June 2017].
  38. Mor, Y.(2017), Best Customer Service Experience Examples, Nanorep [Online Journal] Available at: <https://www.nanorep.com/best-customer-service-experience-examples> [Accessed 06/11/2017]
  39. Müller, L.H, Peyracchia, A. and Sohoni, V. (2016) Using rapid progress digitization to transform the customer experience, *McKinsey & Company*.

- [Online Journal]. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/using-rapid-process-digitization-to-transform-the-customer-experience> [Accessed: 9 May 2017]
40. Naik, C.N. K., Gantasala, S.B. and Prabhakar, G.V. (2010), Service Quality (Servqual) and its effect on Customer Satisfaction in Retailing, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 16 (2), pp 200-213. [Online Journal]. Available at: [https://lms.ctu.edu.vn/dokeos/courses/KT321/document/LUOC\\_KHAO\\_TAI\\_LIEU/chat\\_luong\\_dich\\_vu\\_va\\_su\\_hai\\_long\\_cua\\_dv\\_ban\\_le.pdf](https://lms.ctu.edu.vn/dokeos/courses/KT321/document/LUOC_KHAO_TAI_LIEU/chat_luong_dich_vu_va_su_hai_long_cua_dv_ban_le.pdf) [Accessed: 3 May 2017].
  41. Parrish, R. and Laufer, D. (2015) Spotlight on 2016 CX Helps and Hurts: Landscape: The Customer Experience Ecosystem Playbook for Customer Experience Professionals, *Forrester Research* [Online Journal]  
Available at: <https://www.forrester.com/staticassets/marketing/email-images/Forrester-Spotlight-On-CX-Helps-And-Hurts.pdf> [Accessed: 9 March 2017].
  42. Poku. K., Zakari, M. & Soali, A. (2013), Impact of Service Quality on Customer Loyalty in the Hotel Industry: An Empirical Study from Ghana, *International Review of Management and Business Research*, Vol.2 (2), pp. 600–609. [Online Journal]. Available at: <http://irmbrjournal.com/papers/1415682503.pdf> [Accessed: 27 May 2017].
  43. PwC (2016), Customer Experience: It may be a soft concept, but getting it right takes hard-nose strategy [Online Journal]. Available at: <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/assets/cx/pwc-customer-experience-strategy.pdf> [Accessed: 9 June 2017].
  44. Rawson, A., Duncan, E., Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*. [Online Journal] Available at: <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience> [Accessed: 9 June 2017].
  45. Richardson, A. (2010), Touchpoints Bring the Customer Experience to Life. *Harvard Business Review*. [Online Journal]. Available at: <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie> [Accessed: 29 May 2017].
  46. Richardson, A., (2010), Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. *Harvard Business Review*. [Online Journal]. Available at: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>[Accessed: 29 May 2017].

47. Risdon, C. (2011), The Anatomy of an Experience Map. [Online Journal]. Available at: <http://adaptivepath.org/ideas/the-anatomy-of-an-experience-map/> [Accessed: 3 May 2017].
  
48. Sandada, M. & Matibiri, A. (2016), An investigation into the impact of service quality, frequent flier programs and safety perception on satisfaction and customer loyalty in the airline industry in Southern Africa, *South East European Journal of Economics and Business*, Vol.11 (1), pp.41-53 [Online Journal]. Available at: <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/jeb.2016.11.issue-1/jeb-2016-0006/jeb-2016-0006.xml> [Accessed: 29 May 2017].
  
49. Selvakumar, J. (2015) Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Public Sector and Private Sector Banks, *Journal of Management, Ethics and Spirituality, Purushartha*, Vol.8 (1), pp. 1-12 [Online Journal] Available at: [file:///C:/Users/Master/Downloads/3849-10596-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Master/Downloads/3849-10596-1-PB%20(2).pdf) [Accessed: 20 November 2017].
  
50. Sorofman, J., Yates, S. and Ray, A. (2016), Customer Experiences Primer for 2016, *Gartner for Marketers*. [Online Journal] Available at: [http://www.gartner.com/binaries/content/assets/gml/ki-pages/research-primers/a925c1dd-9211-44bf-95af-77163d4b540b\\_gartner\\_for\\_marketers\\_customer\\_experience\\_primer.pdf](http://www.gartner.com/binaries/content/assets/gml/ki-pages/research-primers/a925c1dd-9211-44bf-95af-77163d4b540b_gartner_for_marketers_customer_experience_primer.pdf) [Accessed: 3 May 2017].
  
51. The Economist (2016), The path to 2020: Marketers seize the Customer Experience, *Economist Intelligence Unit* [Online Journal]. Available at: <https://cmo.marketo.com/assets/Uploads/EIU-MARKETO-Marketing-WEB.PDF> [Accessed: 2 May 2017].
  
52. The World Bank (2016), Services, etc., value added (% of GDP): Indicators: Data [Online Journal]. Available at: <http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS?end=2014&start=2014&view=bar> [Accessed: 4 February 2017].
  
53. Trout, J. (2017), 5 Excellent Examples of Omnichannel Retailing Done Right. [Online Journal]. Available at: <http://multichannelmerchant.com/must-reads/5-excellent-examples-omnichannel-retailing-done-right-14052014/> [Accessed 9 June 2017].



54. UNESCO (2005), EFA Global Monitoring Report: Understanding education quality. Chapter 1, pp. 27-37. [Online Journal]. Available at:  
[http://www.unesco.org/education/gmr\\_download/chapter1.pdf](http://www.unesco.org/education/gmr_download/chapter1.pdf) [Accessed: 3 May 2017].
55. Vedemin, Y.(2017), GOOD PERSONAS VS.BAD PERSONAS, *Uxpressia* [Online Journal]  
Available at:<https://uxpressia.com/blog/good-personas-vs-bad-personas> [Accessed: 6 June 2017].
56. Vedemin, Y.(2017), 3 killers wins of using UX Personas, *Uxpressia* [Online Journal]  
Available at: <https://uxpressia.com/blog/personas-benefits> [Accessed: 6 June 2017]
57. Watermark Consulting (2015), The 2015 Customer Experience ROI study: Demonstrating the business value of a great customer experience [Online Journal]. Available at:  
<http://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>  
[Accessed: 2 May 2017].
58. Wójcicka,D.(2015). 10 most interesting examples of Customer Journey Maps [Online Journal]  
Available at: <http://blog.uxeria.com/en/10-most-interesting-examples-of-customer-journey-maps/> [Accessed 6 November 2017]
59. Yasav, S., Leonard, R. and Lahart, J. (2015), The Retail Customer Experience: which elements of the shopping experience matter most, *Synchrony Financial* [Online Journal]  
Availableat:  
<https://www.synchronyfinancial.com/SynchronyFinancialCustomerExperienceWhitePaperSept2015.pdf> [Accessed: 2 May 2017].
60. Zomerdijk, L. & Voss, C. (2010), Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), pp. 67-82. [Online Journal]. Available at:  
[http://facultyresearch.london.edu/docs/Service\\_Design\\_for\\_Experience-Centric\\_Services\\_final\\_paper.pdf](http://facultyresearch.london.edu/docs/Service_Design_for_Experience-Centric_Services_final_paper.pdf) [Accessed: 2 May 2017].