

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*Διοίκηση Επιχειρήσεων*

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Η Αξία των Πελατών**  
**Νεκταρία Τσιλεδάκη**

**Επιβλέπων Καθηγητής**  
**Νεκτάριος Τζεβελέκος**

**Δεκέμβριος 2019**

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η Αξία των Πελατών

Νεκταρία Τσιλεδάκη

Επιβλέπων Καθηγητής

Νεκτάριος Τζεβελέκος

Δεκέμβριος 2019

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στις 17/12/2019 από τη Σχολή Οικονομικών και Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2019

## **Η αξία των πελατών**

## **Διοικητική Περίληψη**

Η διεθνής ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στο θέμα της δημιουργίας αξίας για τον πελάτη είναι ιδιαίτερα εκτεταμένη γιατί η δημιουργία αξίας θεωρείται ως η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο ανταγωνισμός πλέον είναι παγκόσμιος και προκειμένου οι παραγωγοί να αποφύγουν τον πόλεμο τιμών αναζητούν διαφορετικούς τρόπους για να διαφοροποιηθούν. Ένας από αυτούς τους τρόπους είναι η δημιουργία αξίας μέσω διαφορετικών προσεγγίσεων πώλησης οι οποίες εστιάζουν στην παροχή αξίας.

Ένα πρόβλημα ωστόσο της μέτρησης της αξίας είναι η αδυναμία ποσοτικοποίησης και μέτρησής της. Τα προγράμματα αφοσίωσης των πελατών αποτελούν έναν τρόπο, ο οποίος και αναλύεται στην παρούσα εργασία, ωστόσο δεν επαρκεί.

Στην παρούσα εργασία αναλύεται η αξία του πελάτη όπως και οι σχετικές θεωρίες του Linn και του Kotler, η συν-δημιουργία αξίας, οι διαστάσεις και η διαχείριση της αξίας, η ικανοποίηση του πελάτη ως αποτέλεσμα της δημιουργίας αξίας αλλά και τη σχέση μεταξύ της πίστης, κύρους του πελάτη και προγραμμάτων αφοσίωσης.

Το αποτέλεσμα είναι αφενός να γίνει μία ολοκληρωμένη ανάλυση της αξίας του πελάτη αλλά και να παρουσιασθούν μέθοδοι όπως τα προγράμματα αφοσίωσης τα οποία επαυξάνουν τα οφέλη που αποκομίζει ο πελάτης από το προϊόν ή την υπηρεσία. Η εργασία τονίζει επίσης τη σημασία της ικανοποίησης του εσωτερικού πελάτη όπως είναι ο εργαζόμενος για την παροχή αξίας στον εξωτερικό πελάτη.

**Λέξεις κλειδιά:** αξία πελάτη, συν-δημιουργία αξίας, ικανοποίηση πελάτη, αφοσίωση, πίστη.

## **Abstract**

International academic literature on customer value creation is very extensive since value creation is considered as the basis of creating a sustainable competitive advantage. Competition is now global and in order for producers to avoid price wars, different ways to be differentiated are sought. One of these ways is to create value through different sales approaches that focus on value-for-money.

However, a problem of measuring value is the difficulty to quantify it. Customer loyalty programs is a way that is discussed in the present thesis however, they are not sufficient.

Customer value as well as the relative Linn and Kotler theories, value co-creation, value management, customer satisfaction as a result of value creation and the relationship between faith, customer loyalty and loyalty programs are discussed herewith.

The thesis results is a comprehensive analysis of customer value, as well as methods such as engagement programs that enhance the benefits that the customer derives from the product or service. The thesis also emphasizes the importance of satisfying the internal customer i.e. the employee to provide value to the external client.

**Keywords:** *customer value, value creation, customer satisfaction, loyalty, loyalty.*

## Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή .....	7
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> – Εννοιολογικό Πλαίσιο .....	9
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> – Μεθοδολογία .....	11
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> – Η έννοια της αξίας του πελάτη .....	13
3.1 Η θεωρία του Linn για την αξία του πελάτη .....	18
3.2 Η θεωρία του Kotler για το βασικό προϊόν .....	20
3.3 Θεωρίες της αξίας του πελάτη στο μάρκετινγκ υπηρεσιών.....	23
3.3.1 Γνωστικές προσεγγίσεις.....	23
3.3.2 Βιωματική προσέγγιση.....	26
3.3.3 Προσέγγιση με βάση τους πόρους.....	27
3.4 Η αξία του πελάτη σήμερα .....	30
3.5 Συν-δημιουργία αξίας.....	32
3.6 Δημιουργία Αξίας Πελάτη.....	33
3.6.1 Η θεώρηση της αξίας των μετόχων.....	36
3.7 Διαστάσεις της αξίας των πελατών .....	38
3.8 Μέτρηση της δημιουργίας αξίας του πελάτη.....	44
3.9 Διαχείριση της δημιουργίας αξίας .....	46
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> – Διαχείριση Σχέσεων με τον Πελάτη .....	47
4.1 Ικανοποίηση του πελάτη .....	49
4.2 Προσδοκίες και Ικανοποίηση του πελάτη.....	50
4.3 Εστιάζοντας στον Πελάτη .....	50
4.4 Ικανοποίηση του πελάτη και υπηρεσίες.....	51
4.5 Μοντέλο Kano .....	54
4.6 Ικανοποίηση του εργαζόμενου .....	56
4.7 Πίστη του πελάτη – Κύρος – Προγράμματα Αφοσίωσης .....	59
4.8 Συνήθεια – Πίστη του Καταναλωτή – Προγράμματα Αφοσίωσης.....	60
Επίλογος .....	64
Βιβλιογραφικές Αναφορές .....	66

## Εισαγωγή

Ο όλο και αυξανόμενος ανταγωνισμός λόγω του παγκοσμιοποιημένου επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχει στρέψει την προσοχή στη δημιουργία αξίας του πελάτη. Από τη στιγμή που εντείνεται ο ανταγωνισμός, ιδιαίτερα με την είσοδο νέων παικτών, οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να διατηρήσουν το υπάρχον πελατολόγιό τους, να προσελκύσουν νέους πελάτες και να μπουν σε νέες αγορές. Θα πρέπει λοιπόν να αποκτήσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυτό μπορεί να γίνει μόνο προσφέροντας αξία στον πελάτη. Θεωρείται ότι η υψηλότερη αξία πελάτη και η ικανοποίηση αυτού σχετίζεται με τις πωλήσεις, την επωνυμία του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την πίστη στην εταιρεία, την κερδοφορία και το μερίδιο αγοράς. Η αυξημένη αξία του πελάτη δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να χρεώσει υψηλότερες τιμές. Αυξάνεται επίσης η πιθανότητα επαναγορών των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης από τον πελάτη αλλά και μεγαλύτερων ποσοτήτων (Morabito, 2014). Κάτι τέτοιο επίσης σημαίνει ότι έχουν μείνει ευχαριστημένοι γι' αυτό και αυξάνεται η πιθανότητα να συστήσουν τον προμηθευτή σε άλλους και κατά συνέπεια επηρεάζουν τη συμπεριφορά και άλλων αγοραστών.

Πέραν αυτού, επηρεάζονται και άλλα στοιχεία της απόδοσης της επιχείρησης. Οι Kaplan και Norton (1992) υποστήριξαν ότι η απόδοση αποτελείται από τέσσερα στοιχεία: είναι η χρηματοοικονομική απόδοση, ο πελάτης, η εσωτερική επιχείρηση, η γνώση και η καινοτομία. Οι στενότερες σχέσεις με τον πελάτη μπορεί να δημιουργήσουν περισσότερες καινοτόμες ιδέες γιατί οι πελάτες λένε τη γνώμη τους αλλά και τις ιδέες τους στον πάροχο. Οι δε αυξημένες πωλήσεις βελτιώνουν τις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης.

Ειδικότερα στη σύγχρονη εποχή που τα όρια των επιχειρήσεων γίνονται όλο και πιο δυσδιάκριτα λόγω της ψηφιοποίησης της οικονομίας και του επιχειρείν, οι επιχειρήσεις συνεργάζονται πιο στενά με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους και δημιουργείται μία στενή σχέση όταν και τα δύο μέρη αναμένουν να έχουν αμοιβαίο όφελος.

Η παρούσα εργασία παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο σχετικά με τη δημιουργία αξίας του πελάτη και έχει ως στόχο να ορίσει τι είναι η αξία του πελάτη, πως μπορεί να δημιουργηθεί, μετρηθεί αλλά και να διαχειρισθεί.

Η σημασία μελέτης και έρευνας του συγκεκριμένου θέματος είναι γιατί η αξία του πελάτη μπορεί να αυξήσει τα κέρδη μίας επιχείρησης όχι μόνο γιατί ο πελάτης μπορεί να αγοράζει συχνότερα και σε μεγαλύτερες ποσότητες αλλά και γιατί ο πελάτης μπορεί όχι μόνο να

συστήσει την επιχείρηση σε άλλους αλλά να συμβάλλει, μέσω των καλών σχέσεων με την επιχείρηση, στη δημιουργία καινοτομίας που είναι ιδιαίτερα σημαντική στο άκρως ανταγωνιστικό σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον. Η καινοτομία μπορεί να δημιουργηθεί από ιδέες που θα δώσουν οι πελάτες στην επιχείρηση λόγω των καλών σχέσεων που διατηρούν με την επιχείρηση. Λόγω της ψηφιοποίησης οι πελάτες μπορούν να συνεργασθούν στενότερα με την επιχείρηση. Η καλή σχέση με τους πελάτες προϋποθέτει ότι και τα δύο μέρη κερδίζουν γι'αυτό και η δημιουργία αξίας στον πελάτη είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση της επιχείρησης στη σημερινή ψηφιακή εποχή (Morabito 2014, σελ. 133).

Σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιάσει μία όσο το δυνατόν πιο άρτια βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος προκειμένου να αποτελέσει οδηγό για τις επιχειρήσεις προκειμένου να δημιουργήσουν και να διαχειρισθούν την αξία του πελάτη.



## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> – Εννοιολογικό Πλαίσιο**

Το εννοιολογικό πλαίσιο αποτελεί μία σύνθεση από την πλευρά του ερευνητή της βιβλιογραφίας με στόχο την εξήγηση ενός φαινομένου (McGaghie *et al.*, 2001), στην παρούσα εργασία το φαινόμενο είναι η αξία του πελάτη και η δημιουργία αυτής.

Πρόκειται για την κατανόηση του ερευνητή όσον αφορά το πώς συγκεκριμένες μεταβλητές στην εργασία του συνδέονται η μία με την άλλη. Το θέμα είναι, λοιπόν, να εντοπισθούν οι μεταβλητές που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η αξία του πελάτη, η ικανοποίηση του πελάτη, η ικανοποίηση των εργαζόμενων και η αφοσίωση του πελάτη και πως αυτές συνδέονται μεταξύ τους.

Οι McGaghie *et al.* (2001) αναφέρουν: «το εννοιολογικό πλαίσιο δημιουργεί τη βάση της παρουσίασης του συγκεκριμένου ερευνητικού ερωτήματος το οποίο καθοδηγεί την έρευνα με βάση τη δήλωση του προβλήματος. Η δήλωση του προβλήματος σε μία ακαδημαϊκή εργασία παρουσιάζει το πλαίσιο και τα θέματα που οδήγησαν τον ερευνητή να διενεργήσει τη μελέτη».

Μία από τις μεταβλητές της έρευνας είναι η αξία του πελάτη που είναι η ικανοποίηση που λαμβάνει ο πελάτης από μία συγκεκριμένη εμπειρία για την οποία έχει κάνει συγκεκριμένες ενέργειες και έχει πληρώσει το αντίστοιχο κόστος των ενεργειών αυτών (Holbrook, 2006).

Αναφορικά με την ικανοποίηση του πελάτη στην οποία έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία από την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία μάρκετινγκ και η οποία αποτελεί, όπως προαναφέρθηκε, μέρος της αξίας του πελάτη, συνδέεται άμεσα με την αγορά και την κατανάλωση αλλά και

τις μετά την αγορά συμπεριφορά όπως είναι οι επαναλαμβανόμενες αγορές, η πίστη στην επωνυμία κτλ. (Vega-Vazquez et al. 2013).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων, ειδικότερα στον τομέα παροχής υπηρεσιών, βλ. νοσοκομεία, ξενοδοχεία κτλ. όπου το μέλλον της επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις δεξιότητες των εργαζομένων και την ποιότητα της διάδρασής τους με τους πελάτες, είναι πολύ σημαντική (Matzler & Renzl, 2007). Πέραν αυτού, η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η διακράτηση του πελάτη και η διακράτηση των εργαζομένων συνδέονται η μία με την άλλη αλλά και ότι ο ικανοποιημένος εργαζόμενος παρέχει καλύτερες υπηρεσίες και ως αποτέλεσμα ο πελάτης μένει ικανοποιημένος (Chi & Gursoy, 2009). Από τη στιγμή που ο πελάτης είναι ικανοποιημένος τότε γίνεται επαναλαμβανόμενος και συνεπώς αυξάνεται η αξία του και η κερδοφορία της επιχείρησης αυξάνεται γιατί, μεταξύ άλλων, είναι μικρότερο το κόστος διακράτησης ενός υπάρχοντος πελάτη από την προσέλκυση ενός νέου.

Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω αποτυπώνεται επακριβώς στην αλυσίδα κερδοφορίας των υπηρεσιών. Οι Heskett et al. (1997) δημιούργησαν την αλυσίδα κερδοφορίας των υπηρεσιών η οποία περιλαμβάνει τον κύκλο ικανότητας του εργαζόμενου, την εξίσωση ποιότητας/αξίας του πελάτη και τον κύκλο πίστης του πελάτη. Ο κύκλος ικανότητας του εργαζόμενου αφορά τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη, της παραγωγικότητας και του κύκλου εργασιών. Η εξίσωση ποιότητας/αξία περιγράφει το πώς ο πελάτης αντιλαμβάνεται αλλά και αξιολογεί τις υπηρεσίες που λαμβάνει ενώ ο κύκλος πίστης του πελάτη εξετάζει το αποτέλεσμα της ικανοποίησης του πελάτη στην πίστη του πελάτη και το πώς η πίστη και η ικανοποίηση επηρεάζουν τα οικονομικά αποτελέσματα (Loveman & Heskett, 1999).

A conceptual framework is a structure which the researcher believes can best explain the natural progression of the phenomenon to be studied (Camp, 2001). It is linked with the concepts, empirical research and important theories used in promoting and systemizing the knowledge espoused by the researcher (Peshkin, 1993)

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> – Μεθοδολογία**

Η παρούσα έρευνα ακολούθησε τη βιβλιογραφική μεθοδολογία. Σύμφωνα με τους Podskoff et al. (2005) πρόκειται περί μίας εξαιρετικά επίπονης μεθόδους γιατί εάν και η σύγχρονη βιβλιογραφία βοηθά μέσω των εργαλείων αναζήτησης να βρεθούν ευκολότερα οι πηγές, εντούτοις, αυξήθηκε και ο όγκος της πληροφορίας που είναι διαθέσιμος στο κοινό καθιστώντας έτσι την αναζήτηση των καταλληλότερων πηγών ιδιαίτερα περίπλοκη (Valiela & Martinetto, 2005).

Στην παρούσα εργασία ακολουθήθηκε το μοντέλο των Vianna Villas M., van A. De Maced-Soares & Russo (2008) που αποτελείται από τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο χρησιμοποιήθηκαν οι κατατάξεις των άρθρων με βάση τον παράγοντα επίδρασης του κάθε περιοδικού, τις λέξεις κλειδιά που επιλέχθηκαν ως καταλληλότερες για την εργασία και το

αντικείμενο μελέτης του συγγραφέα. Στο στάδιο αυτό έγινε και επιλογή των αντίστοιχων βιβλίων.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο στάδιο επιλέχθηκαν τα πρώτα κείμενα με βάση τα αποτελέσματα των αρχικών πηγών. Σημαντικό κριτήριο ήταν η επιλογή όσο το δυνατόν πιο σύγχρονων πηγών βάζοντας ως όριο τα πέντε τελευταία έτη. Στόχος ήταν να περιορισθεί ο όγκος της έρευνας γιατί όσο μεγαλύτερη χρονικά είναι η έρευνα τόσο μεγαλύτερος είναι και ο όγκος της πληροφορίας. Ωστόσο, σημαντικά κείμενα παλαιότερων χρόνων, ελήφθησαν υπόψη και χρησιμοποιήθηκαν. Το πρώτο που έγινε κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου ήταν η αξιολόγηση των τίτλων γιατί τα κείμενα που βρέθηκαν να είναι σχετικά με το θέμα ήταν πάρα πολλά. Θεωρήθηκε, λόγω της επιστημονικής φύσης των κειμένων, ότι οι τίτλοι δεν ήταν παραπλανητικοί. Στη συνέχεια αξιολογήθηκαν οι διοικητικές περιλήψεις των κειμένων και εάν περιείχαν τις κατάλληλες λέξεις κλειδιά. Στην περίπτωση που τα παραπάνω δεν βρέθηκαν να είναι σχετικά, το κείμενο απορρίπτονταν. Εάν το κείμενο θεωρήθηκε μετά την αξιολόγηση του τίτλου, της διοικητικής περίληψης και των λέξεων κλειδιών ότι είναι σημαντικό τότε η επόμενη δραστηριότητα αφορούσε τη μελέτη και ανάλυσή του.

Στο τρίτο στάδιο πραγματοποιήθηκαν άλλες δύο δραστηριότητες. Πραγματοποιήθηκε νέα έρευνα με τις ίδιες λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν προγενέστερα και έγινε έρευνα στις βιβλιογραφικές αναφορές των επιλεγμένων άρθρων. Οι βιβλιογραφικές αναφορές είναι χρήσιμες γιατί μπορεί να εντοπισθεί ένα σχετικό άρθρο το οποίο όμως δεν είχε εντοπισθεί με την αναζήτηση αλλά και για να ελεγχθεί εάν το κείμενο που έχει επιλεγθεί αναφέρεται και σε άλλες πηγές. Το αποτέλεσμα αυτού του σταδίου ήταν να αξιολογηθούν νέοι τίτλοι, διοικητικές περιλήψεις και λέξεις κλειδιά και έτσι να βρεθεί νέο υλικό. Η διαδικασία αυτή σταμάτησε όταν θεωρήθηκε ότι το υλικό που βρέθηκε ήταν επαρκές και δεν υπήρχε περαιτέρω χρόνος λόγω του χρονικού περιορισμού που έθετε η ημερομηνία παράδοσης της πτυχιακής εργασίας.

### **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> – Η έννοια της αξίας του πελάτη**

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την αξία του πελάτη ενώ σύμφωνα με τον Holbrook (2006) πρόκειται περί μίας έννοιας καθαρά υποκειμενικής και γι'αυτό δεν μπορεί να υπάρξει σύμπλευση για τον προσδιορισμό της.

Η έννοια της «αξίας» έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλά πλαίσια καταδεικνύοντας έτσι τον πολύπλευρο χαρακτήρα της (Babin et al., 1994). Οι περισσότερες θεωρίες της αξίας περιλαμβάνουν την έννοια ότι κάτι αξίζει και φαίνεται να κάνουν αποτίμηση κάποιου είδους (Najder, 1975) του τι είναι «καλό». Κάποιοι ερευνητές (Woodruff, 1997; Khalifa, 2004) υποστηρίζουν ότι υπάρχει η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία γενικότερα συμφωνεί ότι η αξία του

πελάτη καθορίζεται από την αντίληψη του πελάτη και ότι ειδικότερα οι θεωρίες που βασίζονται στους πόρους για την αξία του πελάτη έχουν αντικειμενικά στοιχεία.

Σύμφωνα με τους Vargo και Lusch (2004a), η επίδραση του Ανταμ Σμιθ ήταν καθοριστική στον τρόπο που γίνεται αντιληπτή η έννοια της αξίας σήμερα. Η κλασική θεωρία της αξίας στα οικονομικά ερμηνεύει την αξία ως κάτι που συσσωρεύεται στην διαδικασία της παραγωγής και καταλήγει στο προϊόν. Η θεωρία αυτή είναι μία πλήρως υποκειμενική θεώρηση της θεωρίας της αξίας όπου η αξία βρίσκεται ενσωματωμένη στα τελικά προϊόντα που βγαίνουν από την παραγωγή. Η θεωρία πραγματεύεται το πώς δημιουργείται η αξία στο μακρο-επίπεδο και δεν θεωρεί την χρήση των αγαθών ως πολύτιμη από μόνη της. Ο Ρικάρντο και αργότερα ο Μαρξ ανέπτυξαν περαιτέρω τη θεωρία της αξίας η οποία και χρησιμοποιήθηκε για πολιτικά αίτια για να αποδειχθεί ότι οι εργάτες ήταν οι κατάλληλοι δικαιούχοι της αξίας γιατί είναι οι ιδιοκτήτες της εργασίας που μπαίνει στη διαδικασία.

Η θεωρία αξίας των πόρων ή του προσανατολισμού στην παραγωγή όπως αυτή ορίστηκε από τους Σμιθ, Ρικάρντο και Μαρξ δέχτηκε κριτική γιατί απλοποίησε την έννοια της αξίας εξαιρώντας τον ρόλο της κατανάλωσης ως προαπαιτούμενης για την παραγωγή. Ο πυρήνας του επιχειρήματος ήταν ότι η αξία δεν μπορεί να ισούται με την εργασία που μπαίνει στην παραγωγή γιατί αυτό που αξίζει ένα προϊόν στην αγορά δεν σχετίζεται σε πολλές περιπτώσεις με την προσπάθεια που δαπανήθηκε για την παραγωγή του. Υπήρξε λοιπόν μία ανάγκη να συμπεριληφθεί μία θεωρία ζήτησης στη θεωρία της αξίας.

Οι Αυστριακοί οικονομολόγοι Menger, Bohm-Bawerk και von Mises ήταν οι πρώτοι που όρισαν τους παράγοντες της αξίας του πελάτη που δεν σχετίζονταν μόνο με την προσφορά αλλά εξήγησαν επίσης τη ζήτηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Οι ακαδημαϊκοί αυτοί όρισαν την αξία ως προϊόν της οριακής χρησιμότητας ενός εμπορεύματος. Η οριακή χρησιμότητα είναι η σημασία που έχει ένα αγαθό για την ευημερία ενός συγκεκριμένου υποκειμένου. Η εκτίμηση της αξίας της αγοράς είναι μία απλοποίηση της αξίας της αληθινής χρησιμότητας (McKnight, 1994). Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, η αξία δεν βρίσκεται στο ίδιο το προϊόν αλλά στη χρησιμότητα η οποία είναι πάντα υποκειμενική.

Η θεωρία της χρησιμότητας συνεπάγεται ότι η αξία δεν είναι ενσωματωμένη στο προϊόν και στην πράξη της δημιουργίας αξίας όπως συμβαίνει στην προσέγγιση που είναι προσανατολισμένη στην παραγωγή. Η θεωρία της χρησιμότητας υποστηρίζει ότι η αξία είναι μία εκτίμηση της αναμενόμενης χρησιμότητας (Tool, 1980). Σε γενικές γραμμές η λογική που διέπει τη θεωρία της χρησιμότητας είναι η ίδια με τις θεωρίες της αντιλαμβανόμενης αξίας (Payne και Holt, 2001) που δημιουργήθηκαν περαιτέρω προκειμένου να κατανοηθεί πως οι πελάτες αξιολογούν τα διαφορετικά προϊόντα,

υπηρεσίες και σχέσεις (Holbrook και Corfman, 1985; Zeithaml, 1988; Grönroos, 2000). Η προσέγγιση αυτή καλείται *γνωστική προσέγγιση*.

Υπάρχει επίσης και η επίδραση κάποιων ακαδημαϊκών όπως είναι οι Τζέρεμι Μπένθαμ και Τζων Στιούαρτ Μιλ οι οποίοι υποστήριξαν ότι η αναζήτηση της χρησιμότητας δεν είναι λογική αλλά λίγο έως πολύ ηδονιστική (Woodall, 2003). Η θεώρηση της αξίας του πελάτη ως μίας ηδονιστικής εμπειρίας προέρχεται από τη φαινομενολογική φιλοσοφία του Χάιντεγκερ (Dourish, 2001). Επηρέασε επίσης τη σύγχρονη άποψη για την αξία του πελάτη (Holbrook, 1999; Babin et al., 1994). Η *βιωματική προσέγγιση* θεωρεί την αξία ως μία προτιμώμενη εμπειρία (Holbrook και Hirschman, 1982).

Η έννοια της αξίας του πελάτη είναι δύσκολο να μετρηθεί υπάρχει μεγάλη δυσκολία κατά συνέπεια και για τη μέτρησή της ενώ όπως έχουν επισημάνει οι Byus & Lomerson (2004) όλες οι δραστηριότητες μίας επιχείρησης θα πρέπει να μετριοούνται και μεταξύ αυτό και η δημιουργία αξίας για τον πελάτη.

Η μελέτη της αξίας ξεκινά ήδη από την αρχή του μάρκετινγκ και κυρίως τις δεκαετίες του 1970 και του 1980 όπου τότε δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στις έννοιες του βασικού και επαυξημένου προϊόντος, στην επίδραση της αξίας του πελάτη αλλά και στην έννοια της αξίας γενικότερα (Payne & Holt, 2000). Η έννοια της αξίας βασίζεται σε διάφορες κοινωνικές επιστήμες όπως είναι τα οικονομικά, η ψυχολογία, η κοινωνική ψυχολογία, το μάρκετινγκ και η διοίκηση επιχειρήσεων (Woodruff & Gardial, 1996).

Όπως αναφέρθηκε η έννοια αναπτύχθηκε ιδιαίτερα τις δεκαετίες 1970 και 1980 εν τούτοις, ο Peter Drucker (1954) ήταν από τους πρώτους που υποστήριξε ότι η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ως κύριο στόχο τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες, τους εργαζόμενους και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ο Porter (1985) ανέφερε ότι η αλυσίδα αξίας είναι μία αλυσίδα δραστηριοτήτων τις οποίες διενεργεί μία επιχείρηση σε ένα συγκεκριμένο κλάδο κατά τέτοιο τρόπο που να παρέχει ένα πολύτιμο προϊόν/ υπηρεσία στην αγορά. Ο Porter (1985) εναρμόνισε την έννοια της επιχειρηματικής αξίας με τη θεωρία ότι μία επιχείρηση θεωρείται ως ένα δίκτυο σχέσεων, εξωτερικό και εσωτερικό, το οποίο μερικές φορές καλείται δίκτυο αξίας στο οποίο η δημιουργία αξίας είναι οι συνεργατικές, δημιουργικές διαδικασίες και όχι οι μηχανιστικές ή το αποτέλεσμα διαταγής και ελέγχου. Ως εκ τούτου, η επιχειρηματική αξία σύμφωνα με τον Porter (1985) αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία: την αξία των μετόχων, την αξία του πελάτη, την αξία του προμηθευτή και η κοινωνική αξία. Οι ακαδημαϊκοί του μάρκετινγκ υπηρεσιών και του μάνατζμεντ ανέπτυξαν περαιτέρω τις σκέψεις του Porter σε μία πιο δυναμική και διαδραστική προσέγγιση (Normann & Ramirez, 1993,1994; Ramirez, 1999;

Storbacka και Lehtinen, 2001). Κάποιοι άλλοι ερεύνησαν την παραγωγική φύση της κατανάλωσης εάν και από διαφορετικό σημείο εκκίνησης (Baudrillard, 1998 [1970]; Firat και Venkatesh, 1995).

Η δεσπόζουσα θεωρία για την επιχειρηματική αξία και τη δημιουργία αξίας είναι η θεωρία των πόρων της επιχείρησης σύμφωνα με την οποία το συγκριτικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης έγκειται στην εφαρμογή των απτών ή μη απτών πόρων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση (Wernerfelt, 1984).

Το ανακύπττον παράδειγμα της αξίας του πελάτη και της θεωρίας της επιχείρησης (Slater, 1997; Hunt, 1999) υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις υπάρχουν για να δημιουργούν αξία στους άλλους. Το μάρκετινγκ έχει ως στόχο την επίτευξη προσωπικών, οργανωσιακών και κοινωνικών στόχων μέσω της δημιουργίας ανώτερης αξίας για τον πελάτη για ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς με βάση μία βιώσιμη στρατηγική.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1950, οι ερευνητές του μάρκετινγκ άρχισαν να υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους στόχους μέσω της δημιουργίας, διανομής και επικοινωνίας της αξίας στις επιλεγμένες στοχευμένες αγορές καταναλωτών με τρόπο πιο αποτελεσματικό από τους ανταγωνιστές τους (Keith, 1960). Μεταγενέστερα, από τη δεκαετία του 1990 και έκτοτε παρέμεινε η άποψη ότι ο πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης είναι η δημιουργία αλλά και η διατήρηση της αξίας και προσέλκυσε την προσοχή και έρευνα πολλών ακαδημαϊκών (Sirmon, Hitt και Ireland, 2007; Anderson et al., 2006; Bowman & Ambrosini, 2009; Lepak et al., 2007; Möller, 2006; Sirmon et al., 2007; Smith & Colgate, 2007).

Σύμφωνα με τη σύγχρονη ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, η δημιουργία αξίας είναι μία δυναμική και πολυεπίπεδη διαδικασία που περιλαμβάνει διαφορετικούς χρήστες αξίας (Lepak, Smith και Taylor, 2007).

Η δημιουργία αξίας του πελάτη και η σχετική θεωρία τονίζουν το πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρηση να κατανοήσει την αντίληψη που έχει ο πελάτης για την αξία και τη δημιουργία του αντίστοιχου ιεραρχικού μοντέλου. Ο Slater (1997) προσθέτει σε αυτό το ότι η δημιουργία αξίας σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί διαρκώς να καινοτομεί και ότι θα πρέπει να εστιάζει στην διαδικασία αξίας του πελάτη. Οι Lindgreen και Wynsta (2005) αναφέρουν ότι η αξία του πελάτη έχει δύο διαστάσεις, η μία είναι η συνολική αξία των αγαθών και υπηρεσιών και η άλλη είναι η αξία της σχέσης που αποτελείται από τις άμεσες και έμμεσες λειτουργίες της σχέσης με τον πελάτη.

Ένα σημαντικό μέρος της έρευνας δημιουργίας αξίας του πελάτη είναι ο σχεδιασμός του πλαισίου και της τυπολογίας που είναι απαραίτητα προκειμένου οι επιχειρήσεις να



κατανοήσουν τη δημιουργία αξίας. Ωστόσο, δεν υπάρχει συνάφεια στις διάφορες προσεγγίσεις (Woodall, 2004; Ulaga, 2003).

Οι Park, Jawarsky και MacInnis (1986) ανέφεραν ότι οι ανάγκες των πελατών καθορίζονται από τριών ειδών ανάγκες: τις λειτουργικές ανάγκες, τις συμβολικές ανάγκες και τις βιωματικές ανάγκες αλλά η κατηγοριοποίηση αυτή περιλαμβάνει την αναλογία του κόστους/θυσίας.

Ο Woodall (2003) υποστηρίζει ότι υπάρχουν πέντε βασικοί τύποι αξίας του πελάτη: η καθαρή αξία του πελάτη (ισοζύγιο οφέλους και θυσίας), η αποκομισθείσα (αποτελέσματα χρήσης/εμπειρίας), η μάρκετινγκ αξία του πελάτη (αντιλαμβανόμενα χαρακτηριστικά προϊόντος), η «πωλησιακή» αξία του πελάτη (η αξία ως μείωση του κόστους ή της θυσίας) και η λογική αξία του πελάτη (αξιολόγηση της δικαιοσύνης στη σύγκριση οφέλους/θυσίας).

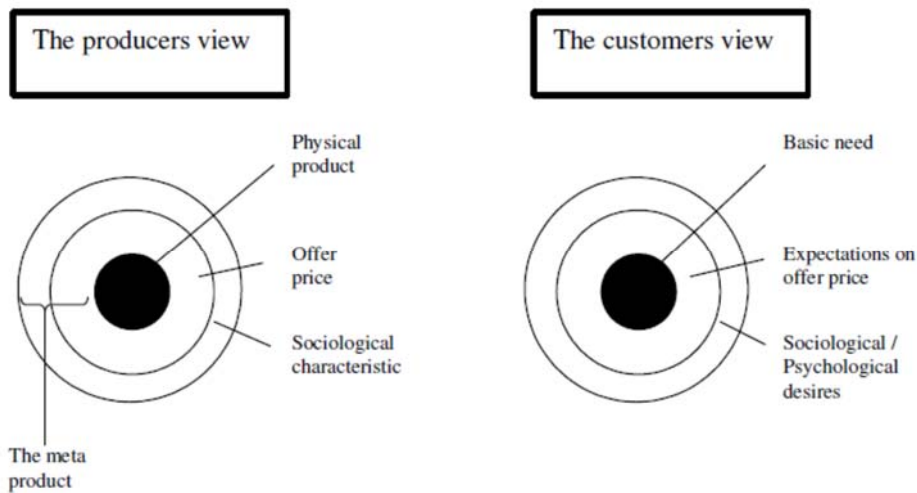
Οι Smith και Colgate (2007) πρότειναν ένα πλαίσιο στρατηγικού προσανατολισμού το οποίο ορίζει τέσσερις βασικούς τύπους αξίας που μπορούν να δημιουργηθούν από τις επιχειρήσεις: λειτουργική/εργαλειακή αξία, βιωματική/ηδονική αξία, συμβολική/εκφραστική αξία και αξία κόστους/οφέλους.

Η ακαδημαϊκή έρευνα και βιβλιογραφία για τη δημιουργία αξίας είναι ετερογενής και κατατεμαχισμένη και το βασικό μειονέκτημα είναι η έλλειψη συμφωνίας μεταξύ των ακαδημαϊκών για την παροχή ενός ξεκάθਾਰου ορισμού για την αξία. (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2006).

### ***3.1 Η θεωρία του Linn για την αξία του πελάτη***

Σύμφωνα με τους Anderson & Narus (1998) η αξία θα πρέπει να υπερβαίνει την τιμή του προϊόντος προκειμένου το προϊόν να είναι ελκυστικό για τους πελάτες. Ως εκ τούτου, το τελικό προϊόν θα πρέπει να είναι κάτι παραπάνω από το φυσικό προϊόν.

Ο Linn (2003) υποστηρίζει ότι πρέπει να μελετάται το προϊόν από δύο προοπτικές δηλαδή μία ολιστική προοπτική (ή προοπτική του προμηθευτή) και την προοπτική του πελάτη και το απεικονίζει ως ακολούθως:



Πηγή: Linn (2003)

Όταν παρατηρούμε την προσφορά του προϊόντος από την πλευρά του παραγωγού τότε το βασικό σημείο είναι το φυσικό προϊόν. Ο παραγωγός θεωρεί ότι το φυσικό προϊόν είναι μία προσφορά από μόνη της και η οποία έχει μία συγκεκριμένη τιμή. Κοινωνιολογικά χαρακτηριστικά όπως είναι η εικόνα περιλαμβάνονται στην έννοια του προϊόντος.

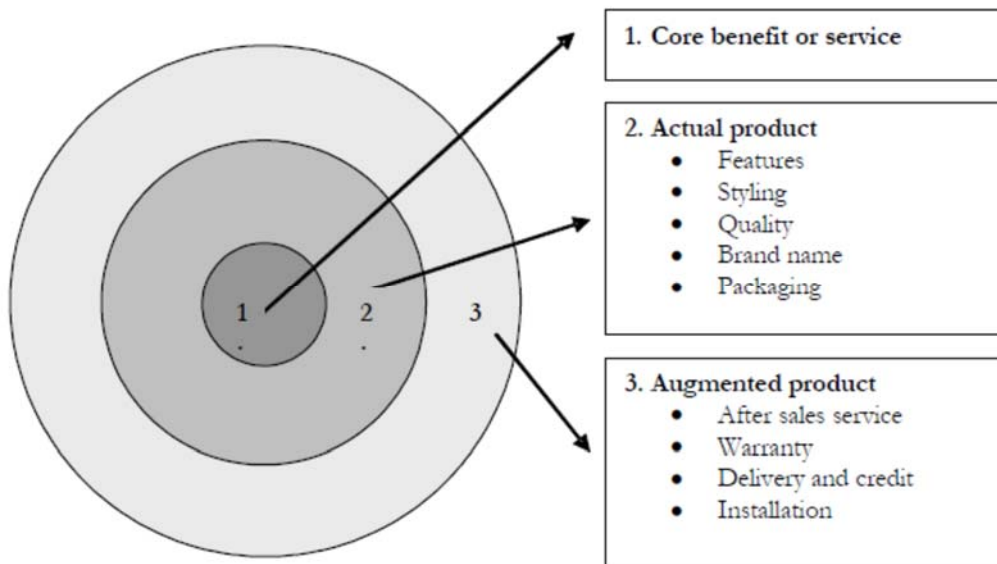
Οι πελάτες, από την άλλη, έχουν διαφορετικά κριτήρια όταν αναλύουν την αξία του προϊόντος με κύριο κριτήριο το κατά πόσο το προϊόν καλύπτει τις ανάγκες του πελάτη. Η τιμή που οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν συνδέεται με τις προσδοκίες που έχει ο πελάτης για το προϊόν.

Το τρίτο σημείο που ο πελάτης αξιολογεί είναι οι ψυχολογικές επιθυμίες που επιθυμεί το προϊόν να καλύψει. Το «μετα-προϊόν» είναι, κατά τον Linn, η εκ των προτέρων κατανόηση και οι προσδοκίες σχετικά με τις αξίες που το προϊόν παρέχει στον πελάτη. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι το μετα-προϊόν είναι τα αόρατα χαρακτηριστικά που ο παραγωγός θέλει ο καταναλωτής να συνδέει με το προϊόν (Linn, 2003). Σύμφωνα με τον Linn, η δυσκολία έγκειται στο ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ του τι σκέφτεται ο παραγωγός και τι ο καταναλωτής, ο κάθε καταναλωτής έχει τη δική του υποκειμενική άποψη και κατά συνέπεια δεν υπάρχει αντικειμενική αντίληψη για το προϊόν. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τον παραγωγό να κατανοήσει και να αναλύσει πως οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την αξία, τόσο συνειδητά όσο και ασυνείδητα, των προϊόντων που ένας παραγωγός προσφέρει στην αγορά.

Η γνώση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου τα χαρακτηριστικά του προϊόντος να ταιριάζουν με τις προτιμήσεις των πελατών.

### ***3.2 Η θεωρία του Kotler για το βασικό προϊόν***

Οι Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2006) δημιούργησαν ένα μοντέλο του προϊόντος προκειμένου να ορισθεί ποια είδη αξιών μπορεί το προϊόν να προσφέρει στον πελάτη. Το μοντέλο αυτό απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:



Πηγή: Kotler, Wong, Saunders & Armstrong (2006)

Το πρώτο επίπεδο είναι το βασικό προϊόν ή υπηρεσία δηλαδή οι πραγματικές υπηρεσίες που παρέχονται από το προϊόν ή από τις υπηρεσίες (Kotler et al., 2005). Το βασικό προϊόν ή υπηρεσία είναι ο βασικός σκοπός που πρέπει να εκπληρώσει το προϊόν. Το προϊόν πρέπει να ανταποκρίνεται στις προτιμήσεις του πελάτη προκειμένου αυτό να το σκεφθεί ακόμα και ως μία εναλλακτική λύση.

Το δεύτερο επίπεδο είναι το πραγματικό προϊόν το οποίο περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που έχει το φυσικό προϊόν. Τα χαρακτηριστικά μπορούν να επαυξήσουν την αξία του προϊόντος και να το κάνουν πιο εκλεπτυσμένο. Η συσκευασία και ο σχεδιασμός του προϊόντος αποτελούν επίσης μέρος του φυσικού προϊόντος. Περιλαμβάνουν στοιχεία όπως το πόσο καινοτόμος και ελκυστικός είναι ο σχεδιασμός του προϊόντος και ποια είναι η συσκευασία του.

Η επωνυμία είναι επίσης κάτι που συνδέεται με το φυσικό προϊόν και αποτελείται από το όνομα, το σύμβολο, τους όρους και τα σήματα.

Το τελευταίο επίπεδο είναι το επαυξημένο προϊόν. Ο Palmer (2000) υποστηρίζει ότι το επαυξημένο προϊόν, περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που υπερβαίνουν τα φυσιολογικά πρότυπα και υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών. Κατ'αυτό τον τρόπο, το προϊόν θα ξεχωρίσει από τα προϊόντα του ανταγωνισμού. Χαρακτηριστικά που επαυξάνουν το προϊόν είναι η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, η πίστωση, η εγγύηση κτλ.

Προκειμένου ένας παραγωγός να είναι επιτυχημένος θα πρέπει να παρέχει προϊόντα τα οποία θα πρέπει να χρειάζεται η αγορά και προκειμένου να βρει τις ανάγκες θα πρέπει να αναλύσει την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών.

### ***3.3 Θεωρίες της αξίας του πελάτη στο μάρκετινγκ υπηρεσιών***

#### **3.3.1 Γνωστικές προσεγγίσεις**

Η γνωστική προσέγγιση προσπαθεί να κατανοήσει τι ορίζεται ως αξία στο μυαλό ενός καταναλωτή (Duman και Mattila, 2005). Οι ακαδημαϊκοί αυτής της προσέγγισης χρησιμοποιούν την έννοια της αντίληψης ως μέσο εξήγησης του πως φαίνεται η αξία στον καταναλωτή.

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η αξία του πελάτη παρουσιάζεται κυρίως ως μία

γνωστική συγκριτική διαδικασία του καταναλωτή ο οποίος αποφαινεται εάν μία παρελθοντική, παροντική ή φανταστική μελλοντική εμπειρία είναι χρήσιμη γι' αυτόν (Oliver, 1999). Στην προσέγγιση αυτή ο καταναλωτής αναμένεται να επιδεικνύει το ενδιαφέρον και τη γνώση αξιολόγησης και να σταθμίσει το όφελος και τη θυσία ενός συγκεκριμένου προϊόντος (Zeithaml, 1988) ή σχέσης (Grönroos, 2000). Η γνωστική διαδικασία κατά κάποιους συγγραφείς είναι θέμα κρίσης (Zeithaml, 1988; Woodruff, 1997; Andersson και Narus, 1998), κάποιιοι άλλοι υποστηρίζουν ότι είναι εκτίμηση της αξίας (Huber et al, 2001) ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι είναι μία προτιμησιακή απόφαση (Payne και Holt, 2001) αλλά εγγενώς όλες αυτές οι έννοιες αναφέρονται σε παρόμοιες γνωστικές διαδικασίες της αξιολόγησης. Το κοινό τους χαρακτηριστικό είναι ότι παρουσιάζουν τις γνωστικές αποκρίσεις στην καταναλωτική εμπειρία και δεν αναλύσουν τις συναισθηματικές αποκρίσεις (Duman και Mattila, 2005).

Η αποδόμηση της αξίας σε διαφορετικές παραμέτρους είναι τυπικό χαρακτηριστικό της γνωστικής διαδικασίας. Οι Parasuraman και Grewal (2000) κατηγοριοποιούν την αξία σε τέσσερις τύπους: αξία απόκτησης, αξία συναλλαγής, αξία χρήσης και αξία εξαγοράς. Η αξία απόκτησης σχετίζεται με το όφελος και το κόστος που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια της απόκτησης. Η αξία συναλλαγής αναφέρεται στην ευχαρίστηση που αισθάνεται κάποιος όταν κάνει μία συμφέρουσα αγορά. Η αξία χρήσης προέρχεται από τη χρήση του προϊόντος ενώ η αξία εξαγοράς προέρχεται από το όφελος που έχει απομείνει όταν ένα προϊόν αποσύρεται. Παρόμοια αποδόμηση γίνεται όσον αφορά το κόστος και το όφελος (Huber et al, 2001). Για παράδειγμα, το στοιχείο της θυσίας έχει καταστεί βαθμιαία περισσότερο περίπλοκο συμπεριλαμβάνοντας όχι μόνο το χρηματικό κόστος αλλά και μη χρηματικούς παράγοντες όπως είναι ο χρόνος και η προσπάθεια που απαιτείται για την απόκτηση και τη χρήση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας (Grönroos, 1997).

Η έννοια της αξίας του πελάτη λαμβάνει υπόψη της και άλλα χαρακτηριστικά πέραν του οφέλους και της θυσίας, χαρακτηριστικά όπως είναι οι προσωπικές προτιμήσεις και τα χαρακτηριστικά του καταναλωτή τα οποία επηρεάζουν την αντίληψη της αξίας του πελάτη (Lapierre, 1997).

Όσον αφορά τις υπηρεσίες, η έννοια της αντιλαμβανόμενης αξίας αναπτύχθηκε προκειμένου να αναπτυχθεί η έννοια της ποιότητας ώστε να λάβει υπόψη της όχι μόνο τη διαφορά μεταξύ της αναμενόμενης και βιωματικής υπηρεσίας αλλά επίσης και της θυσίας που κάνει ο καταναλωτής.



Η διαδικασία της αντιλαμβανόμενης αξίας δεν έχει μελετηθεί λεπτομερώς, η βιβλιογραφία εστιάζει στην κατανόηση του τύπου των διαφορετικών διαστάσεων και χαρακτηριστικών που επηρεάζουν την πραγματοποιηθείσα αποτίμηση. Υπάρχουν, ωστόσο, ένας πλήθος απόψεων σχετικά με τη φύση της αξίας του πελάτη δηλαδή ότι είναι υποκειμενική, ατομική και δυναμική κατά τη διάρκεια του χρόνου (Gardial et al, 1994).

Οι πρώτες θεωρήσεις για την αξία του πελάτη στο μάρκετινγκ ορίζουν την αξία του πελάτη ως μία εκτίμηση της χρησιμότητας του προϊόντος. Τα κοινά στοιχεία των περισσότερων ορισμών της αξίας του πελάτη βασίζονται στην ιδέα ότι ένα υποκείμενο αξιολογεί το προϊόν (Holbrook, 1999). Η αξία του πελάτη είναι στο κεφάλι του καταναλωτή ως μία γνωστική αιτιολόγηση του τι δίνει ο καταναλωτής και του τι παίρνει.

Η σχεσιακή θεώρηση στο μάρκετινγκ περιέχει κάποιες αλλαγές στη λογική αξιολόγησης της αξίας συμπεριλαμβάνοντας τη διαμήκη προσέγγιση της αξιολόγησης. Η θεώρηση αυτή βλέπει την αξία του πελάτη ως μία αξιολόγηση των σχέσεων και ως εκ τούτου θέτει τη σχέση από μόνη της στη βάση του ορισμού.

Υπάρχει τέλος, μία σχολή σκέψης που θεωρεί την αξία του πελάτη ως μία έννοια περισσότερο περίπλοκη από τη σχέση «δούναι και λαβείν» και περιλαμβάνει διαφορετικά επίπεδο γνωστικής αφαίρεσης μέσω της χρήσης της θεωρίας των μέσων άκρων (Parasuraman, 1997). Η θεωρία των μέσων άκρων συνδέει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τις συνέπειες που προκύπτουν μέσω της κατανάλωσης και τις προσωπικές αξίες του καταναλωτή ως παράγοντες που καθορίζουν τις διαδικασίες της λήψης αποφάσεων (Gutman, 1981) και ως εκ τούτου την έννοια της αντιλαμβανόμενης αξίας. Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή, τα χαρακτηριστικά αποτελούν το πιο συμπαγές επίπεδο της αξίας των πελατών. Η γνωστική προσέγγιση στη συμπεριφορά του καταναλωτή θεωρεί ότι ο καταναλωτής είναι ανεξάρτητος και λογικός και είναι επίσης πρόθυμος να εκτιμήσει την αξία του προϊόντος. Ωστόσο, η προσέγγιση αυτή αμφισβητείται από την ηδονιστική πλευρά της κατανάλωσης (Holbrook και Hirschman, 1982) και αμφισβητείται από περισσότερο από την πολιτιστική πλευρά της κατανάλωσης (Arnould και Thompson, 2005).

Η γνωστική προσέγγιση θέτει το άτομο στο κέντρο ως ενός παρατηρητή του «εξωτερικού κόσμου» το οποίο δείχνει μία διάκριση μεταξύ του υποκειμένου και του αντικειμένου δηλαδή του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Schembri και Sandberg, 2002).

Ως προσέγγιση είναι επίσης περιοριστική υπό την έννοια ότι ο ορισμός της αξίας που δίνει δεν μας βοηθά να κατανοήσουμε πως ο καταναλωτής στην πράξη αποκτά αξία. Από την πλευρά της διοίκησης, η προσέγγιση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να τσεκάρει λίγο έως πολύ τι πιστεύει ένας καταναλωτής για την αξία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

### **3.3.2 Βιωματική προσέγγιση**

Στη γνωστική προσέγγιση, ο καταναλωτής θεωρείται ως αυτός που επιλύει τα προβλήματα και έχει δραστηριότητες που έχουν ένα στόχο όπως είναι η απόφαση του εάν θα αγοράσει κάτι ή όχι. Στη βιωματική προσέγγιση, οι καταναλωτές όχι μόνο σκέφτονται αλλά αισθάνονται και πράττουν κάτι που ενδυναμώνει την ανάγκη του να ειπωθεί η κατανάλωση ως μία λογική αλλά και συμβολική πράξη (Addis και Holbrook, 2001).

Οι Duman και Mattila (2005) προσέθεσαν τους συναισθηματικούς παράγοντες στα «παραδοσιακά» μοντέλα αξία του πελάτη προκειμένου να κατανοηθούν καλύτερα οι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις του πελάτη.

Οι Holbrook και Hirschman (1982) τόνισαν τα συναισθήματα και τις μη-χρηστικές πλευρές της κατανάλωσης. Ο Baudrillard ήδη από τη δεκαετία του 1970 υποστήριξε ότι η αξία του σήματος είναι σημαντική για τη δημιουργία αξία γιατί τα προϊόντα δεν χρησιμοποιούνται μόνο για τη χρηστική τους αξία αλλά και ως σύμβολα. Η κατανάλωση σε αυτή την προσέγγιση χρησιμοποιείται πλέον των χρηστικών χρήσεων και ως ένας τρόπος καθορισμού του εαυτού και δημιουργίας της έννοιας της ταυτότητας (Belk, 1988) ή ως μία πηγή νοήματος (Richins, 1994). Σύμφωνα με τους Addis και Holbrook (2001), στην προσέγγιση αυτή, η έννοια του κόσμου είναι καθαρά υποκειμενική.

Οι ακαδημαϊκοί αυτής της προσέγγισης διαχωρίζουν πλήρως το υποκείμενο και το περιβάλλον αλλά μελετούν το άτομο ως μέρος του κόσμου. Γεφυρώνουν επίσης τη διχοτομία μεταξύ μυαλού και σώματος και υποστηρίζουν ότι δεν αποφασίζει μόνο το «κεφάλι» αλλά και το σώμα μέσω των αντιδράσεών του.

Ο Holbrook (1999) παρουσίασε μία τυπολογία διαφορετικής αξίας του καταναλωτή που προκύπτει μέσω εμπειριών. Η τυπολογία περιλαμβάνει: την αποτελεσματικότητα, το παιχνίδι, την αριστεία, την αισθητική, το γόητρο, την ηθική, την πνευματικότητα και την εκτίμηση.

Σύμφωνα με τη βιωματική προσέγγιση, η κατανάλωση είναι κυρίως μία υποκειμενική κατάσταση της συνείδησης με ποικίλα συμβολικά νοήματα, ηδονικές αποκρίσεις και αισθητικά κριτήρια (Holt, 1995).

### 3.3.3 Προσέγγιση με βάση τους πόρους

Η προσέγγιση αυτή ορίζει την παραγωγή αξίας του πελάτη ως τη φύση της δημιουργίας της αξίας. Θεωρείται ότι οι ρίζες αυτής της προσέγγισης βρίσκονται στη θεωρία παραγωγής και στη βιβλιογραφία της στρατηγικής (Gouthier και Schmid, 2003).

Οι Ravald και Grönroos (1996) υποστηρίζουν ότι πρέπει να εξετάζουν την αλυσίδα αξίας του πελάτη προκειμένου να καθορισθεί η αξία που αναζητά ο πελάτης. Αναφέρονται ειδικότερα στην αλυσίδα πράξεων δημιουργίας αξίας του πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης δημιουργεί αξία για τον ίδιο. Μεταγενέστεροι ακαδημαϊκοί όπως οι Normann και Ramirez (1994) είναι ιδιαίτερα σκεπτικοί όσον αφορά την αλυσίδα αξίας ως μεταφορική έννοια για την αξία του πελάτη.

Η αλυσίδα αξίας δεν συμπεριλαμβάνει τους περίπλοκους και δυναμικούς ρόλους και σχέσεις σε ένα επιχειρηματικό σύστημα. Ως εκ τούτου είναι καταλληλότερη η ανάπτυξη μίας συγχρονικής και διαδραστικής έννοιας που εξηγεί πως δημιουργείται η αξία.

Ο πελάτης είναι ενεργός στην παραγωγή αξίας αλλά παρόλα αυτά η αξία δεν παράγεται υποκειμενικά από τον πελάτη γιατί ο πάροχος και άλλοι δρώντες την παράγουν επίσης.

Η ιδέα παρουσιάζεται ως να υπήρχε μία αξία κατ'αποκοπή η οποία μπορεί να μοιραστεί μεταξύ των διαφορετικών μερών και η αξία εμφανίζεται στην ανταλλαγή μεταξύ των διαφορετικών μερών. Αυτό συνεπάγεται ότι η δράση και οι αλληλεπιδράσεις έχουν αξία από μόνες τους και ως εκ τούτου δεν εμπεριέχουν το στοιχείο της «κρίσης» που συνήθως ενσωματώνεται στον ορισμό της αξίας. Η θεωρία υπογραμμίζει την ευκαιρία να χρησιμοποιηθεί ο πελάτης ως ένας ενεργός συμμετέχων στην παραγωγή προκειμένου να μειωθεί το κόστος του παρόχου. Ο πελάτης θεωρείται πόρος για τον πάροχο ή ενός μεγαλύτερου δικτύου για τη διενέργεια συγκεκριμένων πράξεων και γι'αυτό η προσέγγιση αυτή καλείται προσέγγιση με βάση τους πόρους.

Η θεωρία αυτή έχει δύο διαφορετικές υποκατηγορίες με διαφορετικό σημείο

εκκίνησης αλλά με κοινή σκέψη υπό την έννοια ότι υποστηρίζουν ότι η αξία είναι ενσωματωμένη στη χρήση των πόρων. Στο σημείο αυτό αναφέρεται η συνδημιουργία αξίας η οποία δείχνει την αμοιβαιότητα των σχέσεων και την ανάγκη συμμετοχής του πελάτη στην υπηρεσία αλλά και στα αγαθά προκειμένου η δημιουργία αξίας να καταστεί δυνατή.

Κάποιοι ερευνητές όπως είναι ο Normann (2001) και οι Storbacka και Lehtinen (2001) υποστηρίζουν ότι ο καταναλωτής είναι αυτός που παράγει την αξία ανεξάρτητα από την υποστήριξη του παρόχου και δημιουργεί την αξία εντός ενός περίπλοκου περιεχομένου σχέσεων και αλληλεπιδράσεων. Ο ρόλος του παρόχου είναι να κατανοεί τη δημιουργία της τρέχουσας αξίας και να δημιουργεί ή να βελτιώνει τη σχέση με τον καταναλωτή βοηθώντας τον στο να βελτιώσει τη δική του διαδικασία δημιουργίας αξίας.

Η προσέγγιση με βάση τους πόρους έχει κατά κάποιο τρόπο διαφορετική προέλευση από τις άλλες θεωρίες αξίας στις οποίες αναφερθήκαμε. Η βασική της διαφορά είναι ότι δίνει πρωταγωνιστικό ρόλο στον καταναλωτή. Η κριτική όμως που έχει δεχθεί υποστηρίζει ότι ως θεωρία είναι μηχανιστική και ότι τείνει να υποθέτει ότι τα εργασιακά καθήκοντα που αναλαμβάνει ο καταναλωτής έχουν από μόνα τους αξία. Σε ένα περιβάλλον βιομηχανικής αγοράς θεωρείται ότι ο καταναλωτής δημιουργεί αξία όταν ενεργοποιεί πόρους προς όφελος της παραγωγής νέας αξίας. Υπό αυτή την έννοια, η αξία μετατρέπεται σε θεωρία της εργασίας σύμφωνα με την οποία κάποιοι πόροι συνεισφέρουν στην παραγωγή πολύτιμων πραγμάτων περισσότερο από άλλους πόρους σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Bowman και Ambrosini, 2000) και συνεπώς η αξία των πόρων καθορίζεται από τη συνεισφορά των πόρων στο συγκριτικό πλεονέκτημα.



### **3.4 Η αξία του πελάτη σήμερα**

Πλέον η προσοχή έχει στραφεί στον καταναλωτή αντί της απόκτησης μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς όπως ήταν το βασικό μέλημα στο μάρκετινγκ στο παρελθόν. Σύμφωνα με τους Byus & Lomerson (2004), η σύγχρονη αυτή αλλαγή ανάγκασε τις επιχειρήσεις να επανασχεδιάσουν όλες τους τις λειτουργίες προκειμένου να δημιουργήσουν αλλά και να διατηρήσουν ικανοποιημένους πελάτες.

Ο Ulaga (2003) υποστηρίζει ότι οι ανταλλαγές στην αγορά πραγματοποιούνται γιατί όλοι οι δρώντες αναμένουν να λάβουν κάποια αξία με την ανταλλαγή.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να έχουν μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους παρέχοντας αξία στον πελάτη. Όπως υποστήριξε ο Vandermerwe (1996) η αξία δεν είναι το προϊόν ή η υπηρεσία από μόνη της αλλά κάτι που οι πελάτες μπορούν να αποκτήσουν χρησιμοποιώντας το. Σύμφωνα με τους Huber et al. (2001) η αξία είναι η διαφορά μεταξύ οφέλους και θυσίας όπου ως θυσία καλείται ότι ο πελάτης έχει αποφασίσει να εγκαταλείψει προκειμένου να αποκτήσει το προσφερόμενο προϊόν ενώ το όφελος είναι αυτό που παίρνει με την απόκτηση του προϊόντος. Το όφελος μπορεί να είναι χρηματικό αλλά και μη χρηματικό ενώ η θυσία σχετίζεται με τον χρόνο, την προσπάθεια, το χρήμα και την ενέργεια.

Όπως προαναφέρθηκε η αξία του πελάτη είναι υποκειμενική και δεν μπορεί να εκτιμηθεί μόνο σε μία δεδομένη χρονική στιγμή γιατί αλλάζει με το πέρασμα του χρόνου. Μεγάλο μέρος της αξίας αποκτάται μετά την απόκτηση γιατί πολλοί διαφορετικοί δρώντες μπορούν να αναμειχθούν όπως φερ'ειπείν οι προμηθευτές. Ως εκ τούτου, αυτό το μέρος της δημιουργίας αξίας πραγματοποιείται κυρίως εντός της επιχείρησης του πελάτη και μεταξύ των μετόχων και η επίδραση του παρόχου είναι μικρή κατά τη φάση της δημιουργίας αξίας. Πέραν αυτού, πριν την απόκτηση, υπάρχει η πιθανότητα ανάμειξης πολλών δρώντων για παράδειγμα οι μέτοχοι κτλ. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι η λειτουργία αξίας πραγματοποιείται σε πολλές φάσεις και υπάρχει διάδραση μεταξύ πολλών δρώντων.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις απαλλάσσονται από πολλές λειτουργίες τους σε εξωτερικούς συνεργάτες και ως εκ τούτου η αλυσίδα προμήθειας γίνεται πιο περίπλοκη γιατί ο αριθμός των δρώντων αυξάνεται. Ως εκ τούτου, ο αριθμός των επηρεάζοντων την αξία του πελάτη αυξάνεται. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν προσοχή σε όλους όσους βρίσκονται στην αλυσίδα αξίας και τον ρόλο που διαδραματίζουν στην αλυσίδα αξίας.

Λόγω του ότι η αξία του πελάτη είναι υποκειμενική, δεν μπορεί να γενικευθεί και συνεπώς οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να δημιουργήσουν αξία.

Σύμφωνα με τους Ulaga & Chacour (2001) υποστήριξαν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν υπόψη τους τους διαφορετικούς τύπους πελατών προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους. Επίδραση στην αλυσίδα αξίας έχει και η κατάσταση της αγοράς δηλαδή εάν πρόκειται άμεση επαναγορά, τροποποιημένη επαναγορά ή μία τελείως καινούρια αγορά και εάν η επιχείρηση γνωρίζει σε ποιο από τα προηγούμενα στάδια βρίσκεται ο πελάτης της τότε μπορεί να δημιουργήσει αξία στον πελάτη (Anderson et al., 2009).

Όπως προαναφέρθηκε, η αξία σχηματίζεται από τη διαφορά μεταξύ οφέλους και θυσίας, γ'αυτό και η τιμή του προϊόντος πρέπει να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη. Το κίνητρο ενός πελάτη προκειμένου να προβεί στην αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και της τιμής του/της. Ο πελάτης κρίνει αυτή τη διαφορά σε σχέση με ένα ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία. Η αξία για τον πελάτη μπορεί να αυξηθεί είτε αυξάνοντας το όφελος είτε μειώνοντας τη θυσία (Ravald & Groenroos, 1996). Οι πελάτες ενδιαφέρονται περισσότερο για τη μείωση της θυσίας παρά για την απόκτηση μεγαλύτερου οφέλους.

Οι πελάτες προσέχουν ιδιαίτερα τους προμηθευτές και την αξία που λαμβάνουν από αυτούς και γ'αυτό η τάση είναι να μειωθεί ο αριθμός των προμηθευτών με τους οποίους συνεργάζονται προκειμένου να μειώσουν το κόστος απόκτησης. Ο Ulaga (2003) υποστήριξε ότι οι πελάτες χρησιμοποιούν το δυναμικό δημιουργίας αξίας των προμηθευτών ως κριτήριο για να αποφασίσουν εάν θα επενδύσουν ή όχι περισσότερο στη σχέση εάν και δεν έχουν όλη την πληροφόρηση για τον ανταγωνισμό.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να γνωρίζουν ποια είναι η αξία του πελάτη και να εστιάσουν σε αυτή γιατί χωρίς αξία για τον πελάτη δεν πρόκειται να υπάρξει αξία για τον μέτοχο και εάν ο μέτοχος δεν λαμβάνει αξία τότε πολύ σύντομα η επιχείρηση θα σταματήσει να υφίσταται. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι η ικανοποίηση του πελάτη δεν συνεπάγεται αυτόματα και αξία για τον μέτοχο γιατί εάν η επιχείρηση παρέχει μεγαλύτερη αξία από αυτή που οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν τότε μπορεί να έχει ζημίες (Anderson et al., 2009).

Η αξία του πελάτη αυξάνει τα κέρδη του παρόχου γιατί η αξία αυξάνει την πρόθεση του πελάτη να ξαναγοράσει προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης. Από τη στιγμή που ο πελάτης είναι πιστός στην επιχείρηση τότε είναι διατεθειμένος να αγοράσει ξανά και σε μεγαλύτερες ποσότητες αλλά και μπορεί να επηρεάσει την αγοραστική συμπεριφορά

των άλλων (McDougall & Levesque, 2000). Είναι σημαντικό λοιπόν για τον προμηθευτή να αντιληφθεί τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και πίστης του πελάτη.

Σύμφωνα με τους Butz & Goodstein (1996) υπάρχουν τρία επίπεδα αξίας του πελάτη: προσδοκώμενη αξία, επιθυμητή αξία και μη αναμενόμενη αξία. Η προσδοκώμενη αξία είναι αυτό που πρέπει να εκπληρώσει το προϊόν, εάν δεν τα εκπληρώνει τότε ο πελάτης δεν τα αγοράζει. Η επιθυμητή αξία παρέχει στον πελάτη κάτι που δεν είναι συνηθισμένο στον κλάδο και δεν το περιμένει ο πελάτης. Αυτό το επιπλέον χαρακτηριστικό είναι αυτό που δίνει προστιθέμενη αξία στον πελάτη και πολύ σύντομα μπορεί να γίνει προσδοκώμενη αξία. Η μη αναμενόμενη αξία είναι κάτι που δεν αναμένει ο πελάτης και προσθέτει αξία πέραν του βασικού προϊόντος/υπηρεσίας. Η παροχή ενός τέτοιου τύπου αξίας δημιουργεί φήμη που ο ανταγωνισμός δεν μπορεί να μιμηθεί και έτσι δημιουργείται ανταγωνιστικό αποτέλεσμα.

Ειδικότερα στην καταναλωτική αγορά, η αξία του πελάτη είναι σημαντική γιατί τα χαρακτηριστικά των προϊόντων είναι παρόμοια όπως και η τιμή. Μία χρηματιστηριακή εταιρεία δεν μπορεί να αλλάξει την τιμή των μετοχών μπορεί όμως να αλλάξει τις υπηρεσίες που προσφέρει στον πελάτη και έτσι να δημιουργήσει πιστούς, σε αυτή, πελάτες.

Σύμφωνα με τους Blocker & Flint (2007), οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό σε σχέση με το που δίνουν αξία οι πελάτες. Προκειμένου να δημιουργήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπουν σε τι θα δίνουν αξία οι πελάτες μελλοντικά. Οι αιτίες της αλλαγής των πελατών χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες (Blocker & Flint, 2007): οι επιθυμίες των πελατών των πελατών, οι πράξεις των ανταγωνιστών των πελατών, οι προσφορές των προμηθευτών των πελατών και τέλος, το μακροπεριβάλλον. Η πραγματοποίηση μία ή περισσότερων από τις παραπάνω αλλαγές θα αλλάξει και αυτά που οι πελάτες θα δίνουν αξία στο μέλλον.

### **3.5 Συν-δημιουργία αξίας**

Η έννοια της συν-δημιουργίας αναφέρεται στη δημιουργία αξίας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλληλεπίδρασης πελάτη – επιχείρησης (Grönroos, 2000; Vargo και Lusch, 2004).



Η συν-δημιουργία αξίας είναι η συνεργατική διαδικασία παραγωγής νέας αξίας τόσο υλικά όσο και συμβολικά και παράγεται από τους δρώντες και τους λήπτες σε αμοιβαίο δίκτυο μέσω των λειτουργικών πόρων με στόχος το αμοιβαίο όφελος (Ehrenthal et al., 2012; Grönroos, 2011).

Η συν-δημιουργία αξίας θεωρεί ότι οι πελάτες είναι ενεργοί δρώντες και μέρος της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλληλεπίδρασης συν-δημιουργίας αξίας (Prahalad και Ramaswamy, 2000). Η συν-δημιουργία αξίας ως έννοια άρχισε να καταλαμβάνει όλο και περισσότερο έδαφος όταν εξελίχθηκε η λογική της επικράτησης της υπηρεσίας η οποία κυρίως εστιάζει στη συν-δημιουργία αξίας αλλά και στον ρόλο των πελατών σε αυτή (Vargo και Lusch, 2004,2008).

Ως εκ τούτου, ο τρόπος με τον οποίο δημιουργείται, διανέμεται και πληρώνεται η αξία διαφέρει ριζικά από το παραδοσιακό μοντέλο ζήτησης έναντι της προσφοράς (Galvagno και Dalli, 2014).

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για τη συν-δημιουργία αξίας και είναι ένα θέμα που διαρκώς εξελίσσεται και μελετάται ακαδημαϊκά.

### **3.6 Δημιουργία Αξίας Πελάτη**

Το να μπορεί μία επιχείρηση να δημιουργεί αξία στον πελάτη σημαίνει ότι θα μπορεί να έχει συνεχή κέρδη από τους πελάτες της αρκεί να δημιουργεί περισσότερη αξία στους πελάτες της σε σχέση με τον ανταγωνισμό της. Η επιχείρηση θα πρέπει να βρει τι δημιουργεί αξία στον πελάτη, πόσο κοστίζει και ποια θα είναι η απώλεια κερδών εάν δεν κάνει όσα δίνουν αξία. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να αποφασίσει τον χρόνο και το

χρήμα που είναι διατεθειμένη να επενδύσει και να αξιολογήσει τι μπορεί να εξοικονομήσει εάν περιορισθούν οι εργασιακές πρακτικές που δεν προσθέτουν καμία πραγματική αξία (Vandermerwe, 1996).

Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τις λειτουργίες του πελάτη της συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, το συγκριτικό του πλεονέκτημα, την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται και τις πιθανές αλλαγές που μπορεί να αντιμετωπίζει, πως χρησιμοποιεί το προϊόν ή υπηρεσία και τι είδους προϊόν ή υπηρεσία χρησιμοποιεί (Butz & Goodstein 1996).

Ο πάροχος πρέπει να έχει δημιουργήσει αλλά και να διατηρεί μία στενή σχέση με τον πελάτη κάτι που είναι πολύ σημαντικό προκειμένου να κατανοεί τι χρειάζεται αλλά και να πληροφορείται από τον πελάτη σχετικά με το τι χρειάζεται γιατί οι πελάτες πάντα θέλουν να μοιράζονται την πληροφορία (Butz & Goodstein, 1996). Κατ'αυτό τον τρόπο, ο πάροχος θα γνωρίζει και το μερίδιο της αγοράς που έχει και πως μπορεί να το αυξήσει (Vandermerwe 1996).

Η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογεί την αξία του πελάτη και να ποσοτικοποιεί την επίδραση του προϊόντος ή της υπηρεσίας της στους πελάτες. Κατ'αυτό τον τρόπο, θα μπορέσει να κερδίσει προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού γιατί η δημιουργία μοντέλων αξίας του πελάτη τις παρέχουν λεπτομερή γνώση σχετικά με το που δίνουν τώρα αλλά και στο μέλλον αξία οι πελάτες της και έτσι να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες τους.

Η δυσκολία έγκειται στο ότι οι πελάτες συχνά δεν γνωρίζουν τι θέλουν και έτσι δεν μπορούν να το εκφράσουν με σαφήνεια.

Σύμφωνα με τον Vandermerwe (1996) ένα βασικό πρόβλημα στη δημιουργία αξίας του πελάτη είναι η έλλειψη σχέσης της εμπορικής διεύθυνσης με τη διεύθυνση παραγωγής. Πολλές φορές η εμπορική διεύθυνση υπόσχονταν πράγματα που δεν μπορούσαν να παραδοθούν στον πελάτη είτε γιατί δεν μπορούσαν να παραχθούν είτε γιατί οι εργαζόμενοι στη διεύθυνση παραγωγής δεν το ήξεραν. Προκειμένου να αποφευχθεί αυτό το πρόβλημα, η επιχείρηση θα πρέπει να διευκολύνει τον διάλογο με τους πελάτες της (π.χ. μέσω τηλεφωνικών επικοινωνιών, ηλεκτρονικό ταχυδρομείου κτλ.) και να εστιάζει στα μακροχρόνια αποτελέσματα που μπορεί να δημιουργήσει η σχέση με τους πελάτες.

Σημαντικό είναι επίσης να γνωρίζει τον ανταγωνισμό της γιατί θα μπορεί να συγκριθεί μαζί τους και μελετώντας τον μπορεί να γνωρίζει τι αγοράζουν οι πελάτες από αυτόν (Manning & Reece 2007).

Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει πως βιώνουν οι πελάτες την υπηρεσία που τους παρέχει ενώ αντίστοιχα όταν πουλά προϊόντα θα πρέπει να γνωρίζει πως αυτά χρησιμοποιούνται από τον πελάτη (Grönroos & Voima 2013).

Ως εκ τούτου, δεν είναι μόνο η επιχείρηση που δημιουργεί αξία αλλά μέρος της αξία το δημιουργεί ο ίδιος ο πελάτης και ο προμηθευτής δεν μπορεί να επηρεάσει όλες τις φάσεις δημιουργίας αξίας. Πέραν αυτού, πραγματοποιούνται διαφορετικοί τύποι δημιουργίας αξίας και συν-δημιουργίας αξίας. Η επιχείρηση δημιουργεί το προϊόν/υπηρεσία και ο πελάτης μπορεί να δημιουργήσει αξία μόνος ή μαζί με κάποιον άλλο. Μόνος ο πελάτης δημιουργεί αξία χρησιμοποιώντας το προϊόν ή την υπηρεσία κάτι το οποίο καλείται αξία σε χρήση (Grönroos & Voima, 2013).

Οι Payne και Holt (2001) ορίζουν ότι η δημιουργία αξίας του πελάτη περιλαμβάνει τρεις τύπους δρώντων: τους πελάτες, τους εργαζόμενους της επιχείρησης και τους εξωτερικούς συμμετέχοντες. Η αξία δημιουργείται μέσω τεσσάρων αλληλεπιδράσεων: την αλληλεπίδραση μεταξύ εταίρου και παρόχου, μόνο ο πάροχος, αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και παρόχου και μόνο ο πελάτης.

Ο πελάτης μπορεί να δημιουργήσει αξία με τους πελάτες του και οι εταίροι του παρόχου μπορούν να δημιουργήσουν αξία ανεξάρτητα πριν ακόμα αρχίσουν τη διάδραση με τον πάροχο. Κάτι τέτοιο εκτείνει την αλυσίδα αξίας ακόμα περισσότερο αλλά αυτό σημαίνει ότι ο πάροχος δύσκολα μπορεί να ελέγξει αυτές τις φάσεις δημιουργίας αξίας.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιτυχία της επιχείρησης, να καταλάβει ο κάθε εργαζόμενος της ότι ο ρόλος του είναι να εξυπηρετεί τον πελάτη και είναι καθήκον όλων των εργαζόμενων να συνεργάζονται για να δημιουργούν αξία στον πελάτη αλλά και για να καταλάβουν την αξία των άλλων δρώντων.

Η ακαδημαϊκή σκέψη έχει προοδεύσει σημαντικά όσον αφορά την αξία του πελάτη. Οι παλαιότερες μελέτες εστίαζαν περισσότερο στην επιχείρηση και στον προϊόν ή στην αξία και ικανοποίηση του πελάτη. Η αλυσίδα αξίας (Porter, 1985) ήταν μία άποψη που βασίζονταν στη διαδικασία και υπήρξε η βάση μεταγενέστερων μελετών για την ποιότητα της υπηρεσίας. Η αλυσίδα αξίας είναι η έννοια που εμπερικλείει τη διάδραση των εργαζόμενων ης επιχείρησης, των συστημάτων και των διαδικασιών καθώς και των αλληλεπιδράσεων. Κατ'αυτό τον τρόπο περιγράφει τις δύο κυριότερες εσωτερικές

δραστηριότητες που συνεισφέρουν στην αξία που προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της: την πρωταρχική δραστηριότητα προστιθέμενης αξίας ή υποστηρικτικές δραστηριότητες.

Η ποιότητα των πρωταρχικών δραστηριοτήτων παροχής υπηρεσιών εξαρτάται από την ποιότητα των υποστηρικτικών υπηρεσιών. Τη δεκαετία του 1990, το έργο αυτό επεκτάθηκε μέσω ερευνών που συνέλαβαν τη συνεισφορά της αλυσίδας αξίας, της αλυσίδας προμηθειών και της δικτυακής σκέψης στην ποιότητα της υπηρεσίας (Lings, 2000). Στη συνέχεια επεκτάθηκε με μελέτες που εστίαζαν στον στρατηγικό ρόλο της αξίας του πελάτη και της σχετικής αξίας συγκεκριμένων πελατών για την επιχείρηση (αξία ζωής πελάτη).

Πέραν των προηγούμενων ανέκυψαν τέσσερις απόψεις για την αξία, οι οποίες εμπλουτίζουν τη σχετική με την αξία βιβλιογραφία: η αξία των μετόχων, η κοινωνική αξία, η αξία της συνδημιουργίας και η αξία των δικτύων.

### **3.6.1 Η θεώρηση της αξίας των μετόχων**

Οι πρόσφατες μελέτες τόνισαν τη σχέση της αξίας του πελάτη με τα κέρδη της επιχείρησης (Doyle 2000b, Gale 2002) και συνδέουν την αξία του πελάτη με τις σχέσεις και όχι με τις συναλλαγές. Μεγάλο μέρος της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας υποστηρίζει ότι ο σκοπός των δραστηριοτήτων δημιουργίας μάρκετινγκ αξίας θα πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων (Doyle, 2001; Payne και Holt, 2000).

Αυξανόμενη προσπάθεια κατευθύνεται στη σύνδεση της αξίας των πελατών και της απόδοσης της επιχείρησης και ειδικότερα τη σχέση αξίας του πελάτη με την αξία του μετόχου (Bear et al. 2010; Srivastava et al. 1998).

Η αξία των μετόχων δημιουργείται από δύο πηγές: την αύξηση στην τιμή των μετοχών και την αύξηση των μερισμάτων. Η τιμή των μετοχών και το επίπεδο των μερισμάτων σχετίζονται με την αύξηση του εισοδήματος και περιθωρίου κέρδους (Doyle 2001).

Η αύξηση του εισοδήματος και τους περιθωρίου κέρδους αυξάνονται από τις οικονομικές και μάρκετινγκ δραστηριότητες.

Η αξία του μετόχου δημιουργείται όταν το κόστος μειώνεται και/ή αυξάνεται εισόδημα. Η συμπεριφορά του μάρκετινγκ στις δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνει την παραδοσιακή στρατηγική μάρκετινγκ και τις δραστηριότητες διαχείρισης του μάρκετινγκ όπως είναι η επιλογή πελατών και αγοράς, η ανάπτυξη προσφοράς, η τιμολογιακή στρατηγική και οι δραστηριότητες δημιουργίας πωλήσεων και πίστης (Doyle, 2000b). Η σχέση μεταξύ της αξίας των μετόχων και του πελάτη βασίζεται στις δραστηριότητες που σχετίζονται με το μάρκετινγκ δηλ. την πρακτική μάρκετινγκ.

Η θεώρηση της αξίας των μετόχων εστιάζει ρητά σε δύο μόνο δρώντες – τους πελάτες και τους μετόχους. Ενώ η θεώρηση της αξίας των μετόχων λαμβάνει συνεχώς αναγνώριση εν τούτοις είναι αντιφατική και το θέμα των συναλλαγών μεταξύ των ευρέων ομάδων συμμετεχόντων αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο (Hillman και Keim 2001).

Η ισορροπημένη θεώρηση των μετόχων υποστηρίζει ότι η θεώρηση της αξίας των μετόχων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης περιορίζεται και ότι οι διευθυντές θα πρέπει να αναγνωρίσουν την επίδραση των επιχειρήσεων και τη μεγιστοποίηση του κέρδους στα κοινωνικά συστήματα και στο περιβάλλον (Handy 2002; Senge et al. 2001). Οι υποστηρικτές αυτής της άποψης υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι, η κοινωνία και το περιβάλλον θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μαζί με τους μετόχους και τους πελάτες. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι ότι οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις δημιουργούν ένα νέο «ηθικό συμβόλαιο» με τους εργαζόμενους και την κοινωνία, αντικαθιστούν την πατερναλιστική εκμετάλλευση και την οικειοποίηση της αξίας με την απασχόληση και τη δημιουργία αξίας σε μία σχέση κοινού πεπρωμένου (Ghoshal et al. 1999). Τα συστήματα μέτρησης έχουν προσαρμοσθεί αντίστοιχα, για παράδειγμα, μέσω των λογιστικών πρακτικών «triple-bottom line» που εμπεριέχουν μέτρα για την επιχείρηση, την κοινωνία και το περιβάλλον (Senge et al. 2001).

### ***3.7 Διαστάσεις της αξίας των πελατών***

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και εναλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν ποια είναι τα στοιχεία που δημιουργούν τη μεγαλύτερη αξία στους πελάτες. Η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι τα βασικά στοιχεία κατηγοριοποιούνται σε διαφορετικές διαστάσεις.

Η αξία δημιουργείται από τον συνδυασμό των διαφορετικών παραγόντων που σχετίζονται με τον χρόνο, τον τόπο, την τιμή και τις ανάγκες ή με τον χρόνο, την ποιότητα, την υπηρεσία και το κόστος (Byus & Lomerson, 2004; Thorpe & Holloway, 2008). Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε στοιχεία αξίας ή διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές μπορεί να είναι, για παράδειγμα, ένα προϊόν, μία υπηρεσία ή μία σχέση (Ravald και Groenroos, 1996). Οι Anderson et al. (2009) κατηγοριοποίησαν τη δημιουργία αξίας του πελάτη σε προϊόντική ηγεσία, οικειότητα του πελάτη και λειτουργική αριστεία. Προκειμένου η επιχείρηση να παρέχει αξία πελάτη σε αυτές τις κατηγορίες, θα πρέπει να εστιάσει σε τρεις βασικές επιχειρησιακές

διαδικασίες οι οποίες είναι η διαχείριση της προϊοντικής ανάπτυξης, τη διαχείριση της αλυσίδας αξίας και τη διαχείριση της σχέσης του πελάτη. Η αγορά προϊόντων και υπηρεσιών ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη σε περιστάσεις χρήσης, ως εκ τούτου, μέρος της αξίας του πελάτη δημιουργείται από έναν συνδυασμό των προτιμητέων χαρακτηριστικών του προϊόντος και την απόδοση αυτών των χαρακτηριστικών (Woodruff et al. 1993).

Οι πελάτες αναμένουν να λάβουν μία συγκεκριμένη ποιότητα όταν αγοράζουν ένα προϊόν ή υπηρεσία εάν όμως δεν ανταποκρίνεται στα κριτήρια ποιότητας τότε ο πελάτης δεν το λαμβάνει υπόψη του. Ως εκ τούτου, η ποιότητα πρέπει να είναι υψηλή αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι παρέχει απαραίτητα αξία στον πελάτη. Επιπρόσθετα, τα παρεχόμενα προϊόντα πρέπει να είναι συμβατά με άλλα προϊόντα που χρησιμοποιεί ο πελάτες προκειμένου να δημιουργηθεί αξία. Εξαιτίας αυτού, η προσοχή θα πρέπει να δοθεί στην παροχή λύσεων που βοηθούν τους πελάτες να λάβουν τα αποτελέσματα που θέλουν αντί να παρέχουν μοναδικά προϊόντα ή υπηρεσίες (Vandermerwe, 1996). Η λύση θα μπορούσε να είναι η αύξηση της αξίας (Anderson et al. 2009).

Οι Möller και Tögrönen (2003) ανέλυσαν το δυναμικό της δημιουργίας αξίας του προμηθευτή μίας επιχείρησης. Υποστήριξαν ότι το δυναμικό της δημιουργίας αξίας του προμηθευτή θα μπορούσε να αξιολογηθεί με τον ορισμό του επιπέδου των ποικίλων λειτουργικών αξιών και του κόστους πραγματοποίησής τους. Κατηγοριοποίησαν τη δημιουργία αξίας του προμηθευτή σε τρεις διαστάσεις: την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και τις λειτουργίες των δικτύων. Η αποδοτικότητα είναι το να μπορεί η επιχείρηση να λάβει όσο το δυνατόν περισσότερα από τους πόρους που χρησιμοποιούνται και ως αποτέλεσμα το κόστος θα είναι μικρότερο. Η αποδοτικότητα αφορά την ικανότητα του προμηθευτή να παράγει νέες επιχειρηματικές λύσεις οι οποίες προσθέτουν περισσότερη αξία από τις ήδη υπάρχουσες. Η διάσταση του δικτύου αναφέρεται στα δίκτυα του προμηθευτή και στους δρώντες σε αυτά τα οποία μπορούν να επαυξήσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των πελατών. Η διαδικασία δημιουργίας αξίας χωρίστηκε σε τρεις πτυχές σύμφωνα με τους Möller και Tögrönen (2003). Οι τρεις αυτές πτυχές είναι η βασική αξία, η προστιθέμενη αξία και η μελλοντική αξία. Η βασική αξία αφορά το κύριο προϊόν ή υπηρεσία, την ευχρηστία του και τη διανομή του. Η προστιθέμενη αξία περιλαμβάνει νέες λύσεις και επαυξημένη αποτελεσματικότητα που δημιουργείται από τη χρήση του προϊόντος/υπηρεσίας.

Αυτή η διαίρεση τριών φάσεων καταλήγει σε αξία που δημιουργείται κατά τη διάρκεια των ετών. Η ικανότητα του προμηθευτή να δημιουργεί αξία συντίθεται από αρκετές

διαδικασίες και δεξιότητες οι οποίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε οκτώ κατηγορίες που είναι οι ακόλουθες (Möller και Törrönen 2003). :

- Παραγωγή : αρχεία διαδικασίας (ικανότητα, ταχύτητα, ποιότητα, ευελιξία)
- Διανομή: αρχεία διαδικασίας (ακρίβεια, ευελιξία σε επείγουσες καταστάσεις, αξιοπιστία)
- Βελτίωση διαδικασίας: συνεχείς μειώσεις κόστους
- Επαυξημένη καινοτομία: αρχείο προϊόντικών βελτιώσεων (καλύτερη λειτουργικότητα, χαμηλότερα κόστη)
- Σχέσεις: ευεργετικές υποστηρικτικές υπηρεσίες, δεξιότητες ομάδας, σαφές σημείο αναφοράς, δέσμευση ολόκληρης της επιχείρησης, ενσωματωμένο πληροφοριακό σύστημα
- Δικτύωση: ευρύ δίκτυο με βασικούς παίκτες
- Ριζοσπαστικές καινοτομίες: αρχείο νέων προσφορών
- Έλεγχος της επιχείρησης του πελάτη: αρχείο επιλογών εξωτερίκευσης, κατανόηση της επιχειρηματικής λογικής του πελάτη.

Ο Ulaga (2003) υποστήριξε ότι στη δημιουργία αξία στις επιχειρηματικές σχέσεις, οι πελάτες χρησιμοποιούν το δυναμικό δημιουργίας αξίας των προμηθευτών ως κριτήριο για να αποφασίσουν εάν θα επενδύσουν, διατηρήσουν ή φύγουν από μία σχέση. Πρότεινε να δοθεί προσοχή στο γεγονός ότι η διαφοροποίηση δεν μπορεί να γίνει με βάση την ποιότητα του προϊόντος. Όρισε τη δημιουργία αξίας σε οκτώ οδηγούς δημιουργίας σχέσεων που μπορούν να μετρηθούν. Οι οδηγοί αξίας και τα μέτρα είναι (Ulaga, 2003):

- Ποιότητα προϊόντος: απόδοση, αξιοπιστία, συνοχή
- Υποστήριξη υπηρεσιών: υπηρεσίες και ροή πληροφόρησης, δραστηριότητες outsourcing
- Διανομή: ακρίβεια, ευελιξία
- Τεχνογνωσία του προμηθευτή: βελτιώσεις των υπαρχόντων προϊόντων, νέα προϊόντα, κατανόηση της αγοράς
- Χρόνος στην αγορά: ανάπτυξη πρωτότυπου, δοκιμή προϊόντος
- Προσωπική ενσωμάτωση: επικοινωνία, επίλυση προβλημάτων, αμοιβαίοι στόχοι



- Τιμή: κόστος σχετιζόμενο με το προϊόν
- Κόστος επεξεργασίας: χειρισμός των παραγγελιών, αποθήκευση, εγγυήσεις.

Αυτοί οι οδηγοί αξίας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ποιοτικά και ποσοτικά μέτρα. Τα ποιοτικά μέτρα αφορούν δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και υποστηρικτικές υπηρεσίες. Ο Ulaga (2003) δήλωσε ότι τα ποιοτικά μέτρα είναι συνήθως πιο σημαντικά από ότι τα ποσοτικά μέτρα. Οι Raval και Grönroos (1996) μελέτησαν την αξία ως έννοια καθώς και κατά πόσο σχετίζεται με το μάρκετινγκ σχέσεων. Χώρισαν τη δημιουργία αξίας σε τρεις διαστάσεις που είναι το βασικό προϊόν, οι υποστηρικτικές υπηρεσίες και η σχέση. Αντίστοιχα ο Laperriere (2000) θεώρησε ότι η δημιουργία αξίας έχει τρεις διαστάσεις που είναι το προϊόν, η υπηρεσία και η σχέση. Οι τρεις διαστάσεις έχουν συνολικά 13 οδηγούς αξίας οι οποίοι περιλαμβάνουν δέκα οφέλη και τρεις θυσίες και είναι οι ακόλουθοι (Laperriere 2000) :

- Εναλλακτικές λύσεις
- Ποιότητα προϊόντος
- Εξατομίκευση προϊόντος
- Ανταποκρισιμότητα
- Ευελιξία υπηρεσιών
- Αξιοπιστία υπηρεσιών
- Τεχνική δεξιότητα
- Εικόνα του προμηθευτή
- Εμπιστοσύνη που εμπερικλείει ασφάλεια, συνέχεια και αξιοπιστία
- Αλληλεγγύη του προμηθευτή με τους πελάτες
- Τιμή, που να σχετίζεται με το προϊόν και την τιμή
- Χρόνος/Προσπάθεια/Ενέργεια
- Σύγκρουση.

Ο Laperriere (2000) υποστήριξε ότι η ποιότητα συνεισφέρει στον μικρότερο βαθμό στην αξία αλλά ο οδηγός τιμής, γνωστός και ως χρηματοοικονομικό κόστος είναι εξίσου σημαντικός. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η σπουδαιότητα του οδηγού ποικίλλει ανάλογα με το προϊόν και τον κλάδο.

Οι Walter et al. (2003) ερευνήσαν τις σχέσεις των προμηθευτών και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μία καλή σχέση δίνει αξία. Κατηγοριοποίησαν τη σχέση ποιότητας σε τρεις διαστάσεις: δέσμευση, εμπιστοσύνη και ικανοποίηση. Η ποιότητα μίας σχέσης επηρεάζεται από τρεις λειτουργίες: άμεσες, έμμεσες λειτουργίες και λειτουργίες δικτύου. Οι άμεσες λειτουργίες συμπεριλαμβάνουν τη μείωση κόστους, ποιότητας, όγκου και διασφάλισης. Η διασφάλιση είναι η ικανότητα του προμηθευτή να διασώσει τον πελάτη όταν κάτι πάει λάθος. Οι λειτουργίες αυτές δεν εξαρτώνται από άλλους παράγοντες και πραγματοποιούνται στη σχέση παρόχου και πελάτη. Οι έμμεσες λειτουργίες μπορούν να είναι μελλοντικά εποικοδομητικές για τον πελάτη ή για άλλες σχέσεις. Οι λειτουργίες αυτές είναι το μάρκετινγκ, η κοινωνική υποστήριξη, η ανάπτυξη της καινοτομίας και η έρευνα.

Το μάρκετινγκ φέρνει νέες πιθανές συνεργασίες για τον πελάτη και η έρευνα αφορά την πληροφόρηση που μοιράζεται ο πελάτης σχετικά με την αγορά και τις νέες τεχνολογίες.

Η ανάπτυξη της καινοτομίας συμπεριλαμβάνει δραστηριότητες καινοτομίας του προμηθευτή όπως είναι νέα προϊόντα ή ιδέες σχετικά με το πώς να δραστηριοποιείται επιχειρηματικά πιο καλά. Η κοινωνική υποστήριξη, από την άλλη, συμπεριλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως είναι το καλό εργασιακό περιβάλλον και οι προσωπικές σχέσεις. Οι λειτουργίες δικτύου είναι κάτι στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή γιατί τα δίκτυα δίνουν τη δυνατότητα στον πελάτη να δημιουργήσει περαιτέρω σχέσεις (Walter et al. 2003).

Οι ερευνητές Ulaga και Chacour (2001) μελέτησαν το θέμα της μέτρησης της αξίας του πελάτη στις επιχειρηματικές αγορές. Υποστήριξαν ότι υπάρχουν χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να μετρηθούν και τα κατηγοριοποίησαν σε τρεις κατηγορίες: προϊόν, υπηρεσία και προώθηση. Τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το προϊόν αποτελούνται από την ευχρηστία, τη συνάφεια του προϊόντος, την ποικιλία των προϊόντων και τα χαρακτηριστικά αυτών.

Τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις υπηρεσίες είναι η αξιοπιστία και η ταχύτητα παροχής της υπηρεσίας, η καινοτομία της, η τεχνική υποστήριξη και η ανταποκρισιμότητά της. Η εικόνα, οι προσωπικές σχέσεις, η αξιοπιστία της επιχείρησης και οι δημόσιες σχέσεις διαμορφώνουν την κατηγορία της προώθησης (Ulaga και Chacoir, 2001).

Αντίστοιχα ο Heinonen (2004) κατηγοριοποίησε την αξία σε τέσσερις διαστάσεις: τι προσφέρεται, πώς προσφέρεται στους πελάτες, πότε προσφέρεται και που

προσφέρεται. Οι διαστάσεις αυτές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν δημιουργείται η αξία του πελάτη.

Οι Sheth et al. (1991) κατηγοριοποίησαν την αξία του πελάτη σε πέντε διαστάσεις. Η έρευνά τους αφορούσε τις επιλογές που κάνουν οι καταναλωτές και γιατί τις κάνουν. Οι διαστάσεις αυτές είναι η λειτουργική αξία, η κοινωνική αξία, η συναισθηματική αξία, η περιπτωσιακή αξία και τέλος η επιστημική αξία. Η θεωρία αυτή φαίνεται ότι σχετίζεται με μία πλήρη σειρά προϊόντων τύπων όπως είναι τα βιομηχανικά αγαθά, οι υπηρεσίες και τα πάγια καταναλωτικά αγαθά.

Η λειτουργική αξία διαμορφώνεται από τη λειτουργικότητα του προϊόντος ή τη φυσική του απόδοση όπως είναι η αξιοπιστία, η αντοχή και η τιμή. Η υποθετική αξία μπορεί να δημιουργηθεί όταν κάτι συμβαίνει σε μία συγκεκριμένη κατάσταση όπως είναι κάτι που συμβαίνει σε μία μοναδική περίπτωση. Το γεγονός αυτό μπορεί να είναι κάτι επείγον ή κάτι ειδικό όπως είναι μία ειδική περίπτωση π.χ. αποστολή μίας κάρτας γενεθλίων. Η κοινωνική αξία περιλαμβάνει τα οφέλη που αποκτούνται μέσω ενός ή περισσότερων συγκεκριμένων κοινωνικών ομάδων όπως για παράδειγμα η εικόνα και η εταιρική ταυτότητα.

Η συναισθηματική αξία δημιουργείται όταν η προσφορά μπορεί να δημιουργήσει συγκεκριμένα θετικά συναισθήματα. Η τελευταία διάσταση της αξίας, η επιστημική αξία δημιουργείται από την ικανότητα δημιουργίας περιέργειας για την προσφορά και την ικανοποίηση της επιθυμίας για γνώση (Sheth et al. 1991).

Οι Sweeney και Soutar (2001) δημιούργησαν ένα μοντέλο για τη δημιουργία αξίας όπου το δυναμικό δημιουργίας κατηγοριοποιείται σε τέσσερις ξεχωριστές μετρήσιμες διαστάσεις αξίας: την ποιότητα/απόδοση, τη συναισθηματική, την τιμή και την κοινωνική. Η διάσταση της ποιότητας και της απόδοσης σχηματίζεται από τη συνεχή του προϊόντος, την ποιότητα και την αντοχή. Η συναισθηματική αξία σχηματίζεται από τα θετικά συναισθήματα που δημιουργεί το προϊόν όπως είναι η ευχαρίστηση και η διασκέδαση. Η τιμή συμπεριλαμβάνει λογικά κόστη και τη σχέση ποιότητας – τιμής.

Η κοινωνική αξία δημιουργείται όταν το προϊόν κάνει τον πελάτη να αισθάνεται αποδεκτός και να έχει κοινωνική απόδοση (Sweeney και Soutar, 2001). Προκειμένου να επιτύχει ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας της υπηρεσίας, η επιχείρηση πρέπει να διασφαλίσει ότι όλοι οι παράγοντες που σχετίζονται με τις υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του πελάτη.

Οι Weill και Vitale (2001) όρισαν τρεις τύπου επιχειρηματικών μοντέλων που είναι ζωτικής σημασίας κατά τη διάρκεια της δημιουργίας αξίας. Με βάση το μοντέλο τους, οι συμμετέχοντες, οι σχέσεις και οι ροές αποτελούν βασικές διαστάσεις. Οι συμμετέχοντες είναι οποιοσδήποτε εμπλέκεται με την επιχείρηση όπως είναι οι πελάτες και οι προμηθευτές, οι σχέσεις είναι πως οι συμμετέχοντες συνδέονται ο ένας με τον άλλο και οι ροές αντιπροσωπεύουν τα χρήματα, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες συν την πληροφόρηση.

Λόγω του ότι η αξία και το δυναμικό για τη δημιουργία της μπορούν να θεωρηθούν άυλα στοιχεία, η διαίρεση των άυλων χαρακτηριστικών απόδοσης σε τρεις τομείς είναι ουσιαστική. Σύμφωνα με τους Byus και Lomerson (2004) τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η ικανότητα των εργαζόμενων καθώς και η εσωτερική και η εξωτερική δομή. Η δεξιότητα των εργαζόμενων αφορά τη γνώση, τα ταλέντα και την εμπειρία που έχουν οι εργαζόμενοι. Η εσωτερική δομή περιλαμβάνει άυλα στοιχεία όπως είναι τα συστήματα, οι πατέντες, τα μοντέλα οι διαχειριστικές διαδικασίες καθώς και η οργανωσιακή κουλτούρα και το οργανωσιακό κλίμα.

Η εξωτερική δομή αποτελείται από τα άυλα στοιχεία που μπορεί να χαθούν όπως είναι η εικόνα της επιχείρησης, η αναγνώριση του προϊόντος και η πίστη του πελάτη καθώς και οι σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους πωλητές.

### ***3.8 Μέτρηση της δημιουργίας αξίας του πελάτη***

Όταν αξιολογείται η δημιουργία αξίας του πελάτη, η αξιολόγηση θα πρέπει να περιλαμβάνει ολόκληρη την εμπειρία που βιώνει ο πελάτης όταν χρησιμοποιεί το προϊόν/υπηρεσία και όχι μόνο την αξιολόγηση του πόσο καλό είναι το προϊόν ή η υπηρεσία.

Όπως προαναφέρθηκε, η δημιουργία και διαχείριση της αξίας του πελάτη περιλαμβάνει τρεις τύπους δρώντων που είναι οι πελάτες, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης και τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό σημαίνει ότι η αξία διαχειρίζεται και δημιουργείται μεταξύ των διαφόρων δρώντων και σε διαφορετικά μέρη. Θα πρέπει να μετράται όλο το σύστημα διανομής του προϊόντος από τον προμηθευτή έως τον πελάτη. Τα οφέλη μπορεί να είναι χρηματικά ή μη χρηματικά, τα μέτρα απόδοσης οφείλουν να εξετάζονται και τα δύο. Στη μέτρηση κάτι μη απτού όπως είναι η ποιότητα της υπηρεσίας που προσφέρεται στον πελάτη, οι Byus και Lomerson (2004) αναφέρουν

ότι μόνο η προσωπική κρίση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέθοδος μέτρησης. Η μέτρηση της αξίας του πελάτη, βοηθά τόσο τον πελάτη όσο και τον προμηθευτή να κρίνουν την απόδοσή τους και να επιλύσουν τυχόν διαφορές.

Σύμφωνα με τους Butz και Goodstein (1996) η διαδικασία αξιολόγησης της αξίας του πελάτη είναι η ακόλουθη: ορισμός του πελάτη, σχεδιασμός της συλλογής δεδομένων, συλλογή δεδομένων, μέτρηση και εφαρμογή. Προκειμένου μία επιχείρηση να μπορεί να μετρήσει την αξία του πελάτη και την ικανότητα της επιχείρησης να τη δημιουργήσει, θα πρέπει να κατανοήσει πως οι πελάτες βλέπουν την επιχείρηση, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

Από τη στιγμή που η αξία είναι υποκειμενική και οι διαφορετικοί πελάτες και τμήματα της αγοράς την αξιολογούν διαφορετικά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους διαφορετικούς πελάτες. Οι Ulaga και Chacour (2001) υποστηρίζουν ότι η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει τους πρώην, τους τωρινούς και τους πιθανούς πελάτες.

Οι Moeller και Toerrien (2003) ανέφεραν ότι ένας πελάτης μπορεί να είναι σημαντικός για έναν προμηθευτή είτε λόγω του όγκου κατανάλωσής του είτε λόγω της αξίας αναφορών του είτε λόγω της τεχνολογικής εκμάθησης.

Είναι πολύ σημαντικό να επιλεγθούν πελάτες από όλα τα τμήματα των σημαντικών πελατών όταν πρόκειται να επιλεγθεί το δείγμα που πρόκειται να αξιολογηθεί. Κατά την επιλογή ενός βασικού πελάτη, η επιχείρηση πρέπει να κατανοεί ποιες είναι οι καινούριες πληροφορίες και οι ευκαιρίες που θα προκύψουν κατά την επιλογή και αξιολόγησή του και οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τους άλλες πελάτες.

Προκειμένου να κατανοήσει την αξία που παρέχει στον πελάτη, η επιχείρηση θα πρέπει να συλλέξει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες του πελάτη και το κατά πόσο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της τον επηρεάζουν. Η πληροφορία μπορεί να συλλεχθεί είτε μέσω άμεσης αλληλεπίδρασης με την επιχείρηση του πελάτη (μέσω ομάδων εστίασης και δημοσκοπήσεων) ή έμμεσων και ανεπίσημων ερευνών ή μέσω benchmarking. Τα δεδομένα που συλλέγονται πρέπει να αναλυθούν και να ληφθούν οι κατάλληλες δράσεις με βάση τα αποτελέσματα (Anderson et al. 2009). Οι Kaplan και Norton (1992) πρότειναν τα μέτρα τη δημιουργίας αξίας να εστιάζουν στην ποιότητα, στον χρόνο παράδοσης, στην απόδοση, στην εξυπηρέτηση και στο κόστος. Πέραν αυτών, η επιχείρηση πρέπει να διευκρινίσει εάν μπορεί να δημιουργήσει αξία με το λανσάρισμα νέων προϊόντων, την καλή εξυπηρέτηση των πελατών ή με τη βελτίωση

της λειτουργικής τους αποδοτικότητας ή με έναν συνδυασμό των παραπάνω. Η μέτρηση της δημιουργίας αξίας του πελάτη παραμένει αρκετά δύσκολη γιατί τα υπάρχοντα μέτρα έχουν σχεδιασθεί για την αξιολόγηση των απτών αποτελεσμάτων των διαδικασιών μαζικής παραγωγής και είναι ακατάλληλα για το σημερινό περιβάλλον που είναι προσανατολισμένο στις υπηρεσίες και στην ποιότητα (Byus και Lomerson, 2004).

### **3.9 Διαχείριση της δημιουργίας αξίας**

Σύμφωνα με τους Anderson et al. (2009), η διαχείριση της αξίας σημαίνει ότι η επιχείρηση διαχειρίζεται τις λειτουργίες της από την αξία που δημιουργεί. Σύμφωνα με τους Butz και Goodstein (1996), η επιχείρηση που είναι προσανατολισμένη στη δημιουργία αξίας του πελάτη εστιάζει στην καθαρή αξία του πελάτη που είναι η διαφορά μεταξύ του οφέλους και της θυσίας.

Ο Simon (1959) υποστήριξε ότι οι λαμβάνοντες τις αποφάσεις δεν έχουν ποτέ όλη την υπάρχουσα πληροφόρηση σχετικά με το θέμα για το οποίο πρέπει να λάβουν την απόφαση γιατί η γνώση που διαθέτουν αποτελεί προσέγγιση στο πραγματικό περιβάλλον. Οι διοικούντες πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση την πληροφόρηση που μπορούν να αποκτήσουν και η μέτρηση παρέχει πολύτιμες πληροφορίες οι οποίες είναι αξιόπιστες γιατί βασίζονται σε γεγονότα.

Οι επιχειρήσεις κατά τη διαχείριση της αξίας του πελάτη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την ικανοποίηση του πελάτη, τα χαρακτηριστικά, τον ανταγωνισμό, την ποιότητα και τα όρια μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή αλλά και την κατανόηση του πελάτη, τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, τη συμπεριφορά, τις συνέπειες και τις συμμαχίες (Butz και Goodstein, 1996).

Πολλές λειτουργίες μίας επιχείρησης είναι πλέον αυτοματοποιημένες και έτσι ο αριθμός των διαφορετικών συστημάτων αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει την ύπαρξη χρημάτων, χρόνου και προσπάθειας προκειμένου τα συστήματα αυτά να συνεργάζονται καλά μεταξύ τους και η διοίκηση πρέπει να εστιάσει στη λήψη αποφάσεων που αφορούν όλες τις λειτουργίες και όχι μόνο για ένα μέρος της διαδικασίας όπως είναι η διαδικασία προμηθειών.

Σύμφωνα με τους Heir et al. (2000), η διοίκηση πρέπει να εκπαιδεύει καταλλήλως τους εργαζόμενους γιατί η έλλειψη εκπαίδευση μπορεί να καταλήξει σε μη αποτελεσματικές διαδικασίες. Η νέα διαδικτυακή οικονομία διευκολύνει τις επιχειρήσεις να

δραστηριοποιούνται διεθνώς αλλά δημιουργούνται παράλληλα νέες δυσκολίες. Το γεγονός αυτό προϋποθέτει ένα διαφορετικό στυλ διοίκησης και αλλαγές στη διαδικασία της δημιουργίας αξίας του πελάτη.

#### **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> - Διαχείριση Σχέσεων με τον Πελάτη**

Η εξυπηρέτηση πελατών εντάσσεται στην ευρύτερη έννοια του customer relationship management.

Οι σύγχρονες στρατηγικές του μάρκετινγκ εστιάζουν στην ικανοποίηση του πελάτη, στη δημιουργία ισχυρής επωνυμίας και στη δημιουργία και διατήρηση των σχέσεων με τον πελάτη.

Η επιτυχία σε οποιαδήποτε από τις στρατηγικές μάρκετινγκ έχει ως αποτέλεσμα ο πελάτης να προβαίνει σε επαναλαμβανόμενες αγορές, να μην υποκύπτει στις δελεαστικότερες τιμές του ανταγωνισμού και να είναι θετικά διακεείμενος στις επικοινωνιακές εκστρατείες της επιχείρησης.

Με την γενικότερη στροφή στην ποιότητα που σημειώθηκε, η ικανοποίηση του πελάτη έγινε ο βασικότερος στόχος του μάρκετινγκ. Οι ικανοποιημένοι όμως πελάτες άρχισαν να «λιποτακτούν» σε άλλα προϊόντα και έτσι οι μάρκετες προσπάθησαν να βρουν άλλους για να αυξήσουν τη δέσμευση του πελάτη. Αυτό έγινε με δύο τρόπους: το κτίσιμο της επωνυμίας και τη δημιουργία σχέσεων. Το σχεσιακό μάρκετινγκ (relationship marketing) προσπαθεί να δημιουργήσει αλληλεξάρτηση μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή και βασίζεται στην επικοινωνία ένας προς ένα η οποία συνήθως γινόταν από τους πωλητές.

Το σχεσιακό μάρκετινγκ έτυχε ένθερμης υποστήριξης από πολλούς ακαδημαϊκούς. Ο Frederick Reichheld (1996) στο βιβλίο του *The Loyalty Effect* ισχυρίστηκε ότι μία μικρή βελτίωση στη διακράτηση του πελάτη θα διπλασιάσει τα εταιρικά κέρδη γιατί η εξυπηρέτηση των πιστών πελατών κοστίζει λιγότερο, οι πιστοί πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερες τιμές και διαφημίζουν την επιχείρηση σε άλλους πελάτες.

Η πιθανότητα επαναγοράς δεν είναι το μόνο που καθορίζει τον πιστό πελάτη αλλά η πίστη καθορίζεται από μία σειρά παραγόντων. Η γνώση των αγοραστικών κινήτρων των πελατών αποτελεί σημαντικό στοιχείο για να

κατανοηθούν τόσο η πίστη του πελάτη όσο και η συμπεριφορά του όσον αφορά στην αλλαγή επωνυμιών.

Το σχεσιακό μάρκετινγκ δέχτηκε αρκετές κριτικές και η πιο σημαντική είναι αυτή των Fournier, Dobsha & Mick (1998) οι οποίοι σχολιάζουν την σχέση μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης. Θεωρούν ότι το customer relationship management (CRM) πνέει τα λοίσθια στην προσπάθεια να δημιουργηθεί η επικοινωνία ένας προς έναν, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχουν μία μονοδιάστατη επικοινωνία με τον πελάτη, αυτήν της επιχείρησης προς τον πελάτη. Υπάρχουν βέβαια κάποιες εξαιρέσεις όπως είναι η Amazon.com και η Cisco Systems παράλα αυτά σπάνια βλέπει κανείς κάποιο βαθμό διάδρασης. Αυτό με άλλα λόγια σημαίνει ότι ακόμα και όταν ο πελάτης επικοινωνεί με την επιχείρηση ,η αυτή επικοινωνία δεν λαμβάνεται υπόψη στη μελλοντική επικοινωνία που θα κάνει η επιχείρηση στον πελάτη.

Η επίλυση αυτού του προβλήματος μπορεί να επιτευχθεί με την κατανόηση των προσδοκιών για τη σχέση από την πλευρά του πελάτη. Οι Fournier κ.α. (1998) όρισαν 0 έξι παράγοντες που ορίζουν την σχέση που μπορεί να έχει ένας πελάτης με τις επωνυμίες (συμπεριλαμβάνεται και η αγορά των υπηρεσιών): οικειότητα, δέσμευση, ποιότητα του συνεργάτη, αφοσίωση, αλληλεξάρτηση και αγάπη. Προτείνει στους μάρκετερς να αλλάξουν την νοοτροπία τους όσον αφορά στην σχέση με τον πελάτη, να πάψουν δηλαδή να την θεωρούν ως ένα μέσο για περικοπή του κόστους αλλά να την δουν ως όχημα για τη δημιουργία νοήματος. Η σχέση διευκολύνει, δεν είναι αυτοσκοπός και δεν είναι ο τελικός στόχος για τον πελάτη.

Η σχέση της επωνυμίας βασίζεται στον βαθμό της προσωπικής ταύτισης του πελάτη με την επωνυμία και συμπεριλαμβάνει δύο διαστάσεις συμπεριφοριστικής δύναμης και την αίσθηση της κοινότητας.

Σύμφωνα με μια πιο πρόσφατη θεωρία, η προσωπική ταύτιση του πελάτη με την επωνυμία είναι κάτι τελείως διαφορετικό από την σχέση του πελάτη με την επιχείρηση. Οι Rust, Zeithaml και Lemon (2000) στο βιβλίο τους Driving Customer Equity χρησιμοποιούν τις έννοιες της αξίας της επωνυμίας, της ικανοποίησης του πελάτη και της σχέσης του πελάτη με την επιχείρηση, για να δημιουργήσουν μία καινούρια έννοια, την αξία του πελάτη (customer equity). Αυτή συμπεριλαμβάνει :



*Δύναμη της αξίας (value equity):* η αντικειμενική εκτίμηση του πελάτη όσον αφορά στην χρησιμότητα της επωνυμίας. Αυτή η εκτίμηση επηρεάζεται από την ποιότητα του προϊόντος, την τιμή και την άνεση.

*Αξία της επωνυμίας (brand equity):* είναι η υποκειμενική και ακαθόριστη εκτίμηση του πελάτη για την επωνυμία η οποία καθορίστηκε από τη εικόνα και το νόημα που έχουν δοθεί σε αυτή. Η εκτίμηση αυτή επηρεάζεται από την επίγνωση της επωνυμίας (brand awareness), την συμπεριφορά του πελάτη προς την επωνυμία και από την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

*Αξία διατήρησης (retention equity):* είναι η τάση του πελάτη να «κολλά» με μία επωνυμία πέρα από τις υποκειμενικές και αντικειμενικές εκτιμήσεις.

Σύμφωνα με τους Rust, Zeithaml και Lemon (2000), υπάρχουν πέντε οδηγοί για την αξία διατήρησης και αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

Προγράμματα πίστης

Προγράμματα ειδικής αναγνώρισης

Προγράμματα συγγένειας

Προγράμματα κοινότητας

Προγράμματα δημιουργίας γνώσης

Οι μάρκετερς προκειμένου να καταλάβουν την άποψη του πελάτη σχετικά με την εμπορική σχέση θα πρέπει πρωτίστως να καταλάβουν την συμπεριφορά του πελάτη αναφορικά με τα παραπάνω προγράμματα.

#### **4.1 Ικανοποίηση του πελάτη**

Η ικανοποίηση είναι μία ψυχολογική κατάσταση η οποία αντανακλά την εκτίμηση της σχέσης του πελάτη με την επιχείρηση και τα προϊόντα της. Η ικανοποίηση εμπεριέχει τα ακόλουθα τρία ψυχολογικά στοιχεία: γνωστική (σκέψη/εκτίμηση), συναισθηματική (συναίσθημα/αίσθηση) και συμπεριφοριστική.

Ο ικανοποιημένος πελάτης είναι εκείνος ο οποίος είναι χαρούμενος με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που του παρέχει η επιχείρηση. Στις μέρες μας τα επίπεδα ικανοποίησης έχουν ανεβεί τόσο πολύ που δεν αρκεί πλέον ο

ικανοποιημένος πελάτης αλλά ο υπερευχαριστημένος (Martin 1993). Οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να έχουν ικανοποιημένους πελάτες γιατί αυτοί είναι οι πιο πιστοί τους πελάτες, κάνουν επαναλαμβανόμενες αγορές, είναι λιγότερο ευαίσθητοι σε αυξήσεις των τιμών και αγοράζουν ποικιλία προϊόντων από την επιχείρηση.

Την ικανοποίηση των πελατών την μετράμε με έρευνες.

#### **4.2 Προσδοκίες και Ικανοποίηση του πελάτη**

Οι προσδοκίες είναι η πίστη ότι ένα προϊόν/υπηρεσία (το οποίο εμπεριέχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά) θα παράγει συγκεκριμένα αποτελέσματα (οφέλη) σύμφωνα με τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης τα οποία βασίζονται σε προηγούμενες γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφοριστικές εμπειρίες. Οι προσδοκίες μπορούν να μετρηθούν ως εξής (Lisker 2000):

Σημασία – Αξία του προϊόντος/υπηρεσίας που εκπληρώνει την προσδοκία

Γενικές Προσδοκίες σχετικά με την Ικανοποίηση: η αρέσκεια / δυσαρέσκεια του προϊόντος/υπηρεσίας

Εκπλήρωση των Προσδοκιών: το αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης έναντι των επιθυμητών προσδοκιών.

Αναμενόμενη Αξία από τη Χρήση: Η ικανοποίηση καθορίζεται συχνά από τη συχνότητα χρήσης. Εάν ένα προϊόν/υπηρεσία δεν χρησιμοποιείται τόσο συχνά όσο ήταν αναμενόμενο τότε το αποτέλεσμα δεν μπορεί να είναι τόσο ικανοποιητικό όσο αναμένονταν.

#### **4.3 Εστιάζοντας στον Πελάτη**

Όταν μία επιχείρηση γνωρίζει τον πελάτη της και κατανοεί τις ανάγκες του τότε είναι εύκολο για εκείνη να δημιουργήσει τα προϊόντα που θα ικανοποιήσουν τους πελάτες της.

Είναι πολλοί οι παράγοντες που οδηγούν σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης:

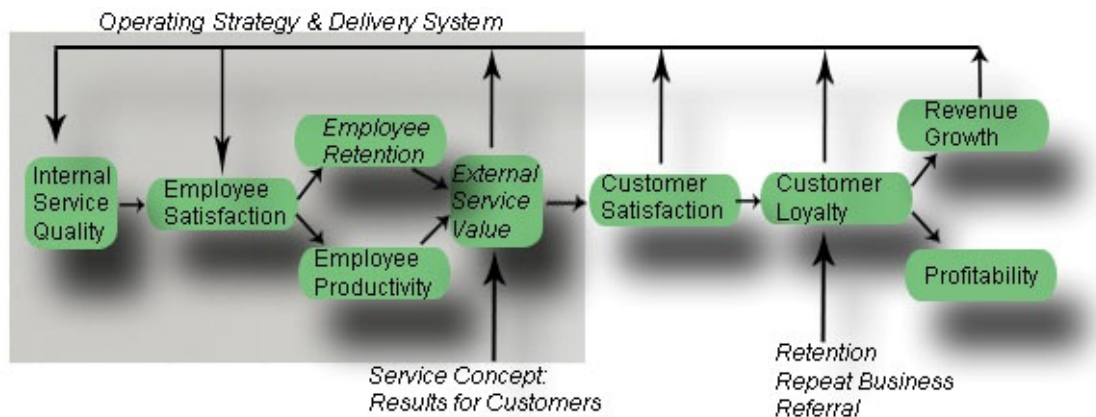
Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που είναι εστιασμένα στον πελάτη και έτσι η σχέση ποιότητας / τιμής είναι υψηλή.

Η εξυπηρέτηση του πελάτη δηλαδή όταν δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες των πελατών.

Τέλος η εξυπηρέτηση μετά την πώληση του προϊόντος π.χ. η συντήρηση του προϊόντος κτλ.

Πιθανόν το πιο σημαντικό σχετικά με την ικανοποίηση του πελάτη είναι ότι οι πελάτες εκτιμούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους κάνουν να αισθάνονται ότι είναι ξεχωριστοί. Αυτό ιδιαίτερα συμβαίνει όταν τα παραγόμενα προϊόντα έχουν σχεδιασθεί για ανθρώπους όπως είναι αυτοί.

#### ***4.4 Ικανοποίηση του πελάτη και υπηρεσίες***



Πηγή: (<http://www.paulsudnik.com/customersatisfaction-2.htm>)

Όπως παρατηρούμε και στο παραπάνω σχεδιάγραμμα για να επιτευχθεί στον χώρο των υπηρεσιών ικανοποίηση του πελάτη και κατά συνέπεια κερδοφορία και αύξηση των πωλήσεων, είναι σημαντικό για την επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι τόσο η ποιότητα των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών της υπηρεσιών είναι υψηλή (Goodman 2000) και ότι πρωτίστως θα πρέπει να είναι και οι εργαζόμενοι της ευχαριστημένοι γιατί αυτοί είναι που παρέχουν την υπηρεσία στον πελάτη.

Η παροχή εξαιρετικής υπηρεσίας έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Martin 1993):

*Είναι αποκριτική.* Εάν ο πάροχος της υπηρεσίας καθυστερήσει να ανταποκριθεί τότε ο πελάτης θα λύσει το πρόβλημα με κάποιον άλλο τρόπο, πιθανόν με κάποιος από τους ανταγωνιστές θα του επιλύσει το πρόβλημα.

*Είναι αξιόπιστη.* Η εξαιρετική υπηρεσία είναι συνεχώς αξιόπιστη. Οι μόνες εκπλήξεις που γίνονται αποδεκτές από τους πελάτες είναι αυτές που ξεπερνούν τις προσδοκίες τους.

Αντιμετωπίζει τον πελάτη με σεβασμό. Αυτοί που παρέχουν την υπηρεσία στον πελάτη θα πρέπει να είναι πληροφορημένοι, χαρούμενοι, ευγενικοί, να προσφέρουν άμεσα τη βοήθειά τους και να μεταχειρίζονται τον πελάτη με σεβασμό.

Η κακής ποιότητας υπηρεσία προκύπτει γιατί υπάρχει έλλειψη κινήτρων, πληροφόρησης και ανεξαρτησίας.

Συχνά οι εργαζόμενοι που παρέχουν την υπηρεσία δεν ενδιαφέρονται για την ποιότητα της υπηρεσίας. Δεν αμείβονται για να παρέχουν υπηρεσία υψηλού επιπέδου και δεν είναι υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα.

Οι άνθρωποι φαίνεται να έχουν προβεί σε σιωπηρή συμφωνία με τον εαυτό τους και έχουν ανταλλάξει την ανεξαρτησία με τον σταθερό μισθό. Οι διευθυντές από την άλλη δεν δίνουν περισσότερες αρμοδιότητες στους εργαζόμενους. Η σωστή κίνηση είναι να ανταμείψουν την προσπάθεια, μόνο τότε οι εργαζόμενοι θα χρησιμοποιήσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους και θα παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να αρκούνται απλώς στο να κάνουν ευχαριστημένο τον πελάτη, θα πρέπει να τον κάνουν υπερευχαριστημένο και να τον βλέπουν ως μία μελλοντική πηγή εισοδήματος για την επιχείρηση (Gouthier & Schmidt 2003). Ο πελάτης θα πρέπει να αξιολογείται όχι μόνο ως προς τις αγορές που κάνει αυτή τη στιγμή αλλά ως προς τις αγορές που θα κάνει συνολικά.

#### 4.5 Μοντέλο Kano

Το μοντέλο Kano ικανοποίησης του πελάτη ταξινομεί τα χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών βασιζόμενα στο πως αυτά γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες και το αποτέλεσμα που αυτά έχουν στην ικανοποίηση του πελάτη. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτής βοηθούν την επιχείρηση να λάβει αποφάσεις σχετικά με τον σχεδιασμό του προϊόντος/υπηρεσίας.

Το μοντέλο Kano είναι χρήσιμο για να εντοπίσει η επιχείρηση τις ανάγκες των πελατών (Goodman 2000), να ορίσει τις λειτουργικές απαιτήσεις, να αναπτύξει συλλήψεις για νέα προϊόντα και για να αναλύσει τα προϊόντα των ανταγωνιστών.

Το μοντέλο αυτό χωρίζει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών σε τρεις κατηγορίες : πρόθυρα, απόδοση και ενθουσιασμός.

Ένα προϊόν/υπηρεσία το οποίο είναι ανταγωνιστικό έχει τις βασικές ιδιότητες, μεγιστοποιεί την απόδοσή του και εμπεριέχει όσο το δυνατόν περισσότερα «ενθουσιώδη» χαρακτηριστικά

Τα χαρακτηριστικά των προτύπων ή αλλιώς βασικές ιδιότητες είναι αυτά που πρέπει να έχει ένα προϊόν και δεν παρέχουν τη δυνατότητα διαφοροποίησης. Η απουσία των χαρακτηριστικών αυτών έχει ως αποτέλεσμα ο πελάτης να είναι ιδιαίτερα δυσαρεστημένος.

Τα χαρακτηριστικά ή ιδιότητες απόδοσης είναι αυτά τα οποία που όταν δίνονται σε όσο το δυνατόν περισσότερες ποσότητες τόσο αυξάνεται η ικανοποίηση του πελάτη. Αντίστοιχα, η απουσία ή η κακή απόδοση των χαρακτηριστικών αυτών μειώνει την ικανοποίηση του πελάτη. Από τις ανάγκες που εκφράζουν λεκτικά οι πελάτες, οι περισσότερες ανήκουν στην κατηγορία των ιδιοτήτων απόδοσης.

Η τιμή που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει για το προϊόν/υπηρεσία είναι στενά συνδεδεμένη με τις ιδιότητες απόδοσης.

Οι ιδιότητες ενθουσιασμού είναι αυτές που δεν τις εκφράζει λεκτικά ο πελάτης και επίσης δεν τις προσδοκά αλλά είναι αυτές που όταν πραγματοποιούνται δημιουργούν υψηλά ποσοστά ικανοποίησης του πελάτη, παρόλα αυτά η απουσία τους δεν δημιουργεί δυσαρέσκεια. Συνήθως, οι ιδιότητες αυτές ικανοποιούν λανθάνουσες ανάγκες δηλαδή με άλλα λόγια πραγματικές ανάγκες τις οποίες όμως δεν γνωρίζει ο πελάτης. Αυτές είναι και οι ιδιότητες που

μπορούν να προσφέρουν το συγκριτικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και έτσι να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της.

Τα προϊόντα/υπηρεσίες όμως έχουν και άλλες ιδιότητες οι οποίες δεν μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με το μοντέλο Kanou και τις οποίες ο πελάτης δεν τις υπολογίζει όταν πρόκειται να λάβει μία αγοραστική απόφαση.

Όπως βλέπουμε το μοντέλο αυτό βοηθά ιδιαίτερα μία επιχείρηση για παρέχει προϊόντα που να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών της με ξεχωριστό τρόπο. Ειδικότερα, στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και το προϊόν είναι άυλο άρα και η αξιολόγησή του από τους πελάτες είναι δύσκολη, ο έλεγχος των αναγκών των πελατών που επιθυμούν σε ένα προϊόν είναι απαραίτητος.

#### **4.6 Ικανοποίηση του εργαζόμενου**

Στον χώρο των υπηρεσιών οι εργαζόμενοι αποτελούν βασικό μέρος γιατί είναι αυτοί που παρέχουν την υπηρεσία.

Πλήθος μελετών έχουν αποδείξει (Gale 2002, Holbrook 1999) ότι υπάρχει θετικός συσχετισμός μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Έχει διαπιστωθεί ότι θετικές αλλαγές στην συμπεριφορά των εργαζομένων οδηγεί σε θετικές αλλαγές στην ικανοποίηση του πελάτη.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία η ικανοποίηση των εργαζομένων επιδρά στην ικανοποίηση του πελάτη για τους εξής λόγους (Gale 2002):

Οι εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες των πελατών.

Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο κατά συνέπεια προσπαθούν και φροντίζουν τον πελάτη περισσότερο.

Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι έχουν εξουσία δηλαδή έχουν τους πόρους, έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση και είναι έχουν και τις αρμοδιότητες προκειμένου να αντιληφθούν καλύτερα και να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.

Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι δραστήριοι και πρόθυμοι να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσία.

Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μπορούν να παρέχουν τις κατάλληλες εξηγήσεις όταν κάτι ανεπιθύμητο έχει συμβεί. Έχει παρατηρηθεί ότι το γεγονός αυτό δηλ.



ποιότητα της διαπροσωπικής εξυπηρέτησης που παρέχεται σε μία διαπραγμάτευση/ανταλλαγή επιδρά σημαντικά στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι έχουν επαρκή συναισθηματικά αποθέματα για να δείξουν κατανόηση, ενδιαφέρον, σεβασμό και μπαίνουν εύκολα στη θέση του άλλου.

Σύμφωνα με τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι εταιρίες του Fortune 100, η ικανοποίηση του πελάτη είναι μία ολιστική προσέγγιση που συμπεριλαμβάνει βήματα όπως (Gouthier & Schmidt 2003) :

Εύρεση των αιτιών που προκαλούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους.

Διενέργεια μελετών benchmark προκειμένου να μελετηθούν οι πρακτικές επιλεγμένων εταιριών.

Ανάπτυξη συστημάτων ικανοποίησης του εργαζόμενου που να μπορούν να εφαρμοσθούν σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Παρακολούθηση της ικανοποίησης του εργαζόμενου σε τακτική βάση.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να θεωρούνται ως το πλέον σημαντικό στοιχείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η επιχείρηση πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον για την ευημερία των εργαζομένων.

Ο εργαζόμενος θα πρέπει να εμπλέκεται σε αποφάσεις που αφορούν στην εργασία του και να υπάρχουν αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση.

Η διοίκηση θα πρέπει να κρίνεται για τη διαχείριση των ανθρώπων.

Λόγω της σημαντικότητας της ικανοποίησης του πελάτη για το κέρδος της επιχείρησης είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να αντιλαμβάνονται τις διαστάσεις της ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας τις οποίες πρέπει να παρακολουθούν προκειμένου να αναπτυχθεί η υπευθυνότητα και η πελατοκεντρική συμπεριφορά (Lisker 2000). Οι διαστάσεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

Προσβασιμότητα

Επικοινωνία

Ικανότητα

Ευγένεια  
Αξιοπιστία  
Ανταπόκριση  
Ασφάλεια  
Απτά στοιχεία υπηρεσίας  
Κατανόηση του πελάτη.

Μόνο μέσω της έρευνας μπορούν να βρεθούν οι ανάγκες του πελάτη και έτσι να τεθούν τα κατάλληλα πρότυπα παροχής της υπηρεσίας και να αναπτυχθεί η κατάλληλη εταιρική κουλτούρα.

Ένα επίσης βασικό συστατικό για την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η παροχή των κατάλληλων αμοιβών (Gale 2002). Η επιχείρηση χρησιμοποιώντας συστήματα αμοιβών που βασίζονται στην ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να επιτύχει δύο βασικούς στόχους (Gale 2002):

Μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση από την εργασία (π.χ. χρησιμοποιώντας κίνητρα για την ικανοποίηση του πελάτη τα οποία μπορεί να έχουν θετική επιρροή).

Μπορεί να ενδυναμώσει την πελατοκεντρική συμπεριφορά (π.χ. χρησιμοποιώντας κίνητρα για την ικανοποίηση του πελάτη που να συνδέονται με συγκεκριμένες συμπεριφορές).

Εν κατακλείδι, οι ανταμοιβές που θα συνδέονται με την ικανοποίηση του πελάτη, πρέπει να εστιάσουν σε διαστάσεις επίδοσης που οι εργαζόμενοι να μπορούν να ελέγξουν, να επηρεάσουν και να καταλάβουν. Χωρίς αυτή την εστίαση, όχι μόνο δεν θα επηρεαστεί η εργασιακή συμπεριφορά αλλά είναι πολύ πιθανόν να δημιουργηθεί δυσαρέσκεια.

#### **4.7 Πίστη του πελάτη – Κύρος – Προγράμματα Αφοσίωσης**

Το υψηλό κύρος που προσδίδεται στους καταναλωτές ως μέρος των προσπαθειών μάρκετινγκ ενός πωλητή, μπορεί να παρακινήσει τους καταναλωτές να είναι πιστοί.

Τα κοινωνικά ερεθίσματα είναι συχνά ισχυρότερα εργαλεία για την παρακίνηση συμπεριφοράς από ότι τα καθαρά οικονομικά- ή ηθικά (Bateson et al., 2006).

Η επιθυμία για γόητρο παρακινεί την εμφανή κατανάλωση ή την αγορά συγκεκριμένων πολυτελών ή αλτρουϊστικών αγαθών (Han et al., 2010). Οι διαφημιστές προκαλούν κίνητρα κύρους σε στοχευμένες διαφημίσεις προκειμένου να επιτύχουν καλύτερη ανταπόκριση (Grier & Deshpandé, 2001). Όταν οι καταναλωτές έχουν λιγότερη δύναμη, τότε είναι περισσότερο διατεθειμένοι να ξοδέψουν για αγαθά κύρους (Rucker & Galinsky, 2008). Η χρήση κουπονιών μπορεί να σηματοδοτήσει την ύπαρξη χαμηλής αγοραστικής ισχύος και έτσι να βλάψει το κύρος και, ως εκ τούτου, οι καταναλωτές είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν κουπόνια εάν αυτά τους παραδίδονται ιδιωτικά (Ashworth et al., 2005).

Οι θεωρίες της κοινωνικής ψυχολογίας εξηγούν το φαινόμενο του κύρους και τη χρήση του ως μηχανισμού που δημιουργεί αφοσίωση. Τέτοιες θεωρίες είναι η θεωρία της κοινωνικής σύγκρισης (Festinger, 1954), η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας (Tajfel & Turner, 1979) και η θεωρία αξίας (Schwartz & Bilsky, 1990). Η θεωρία κοινωνικής

σύγκρισης υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι αυθόρμητα συγκρίνουν τους εαυτούς τους με άλλους (Festinger, 1954, Roccas,2003).

Οι σχετικές κατατάξεις που καθορίζονται από τις κοινωνικές συγκρίσεις προϋποθέτουν παρατηρήσιμες δράσεις και χαρακτηριστικά προς σχηματισμό. Ως εκ τούτου, οι ετικέτες που αποδίδονται στα προγράμματα αφοσίωσης μπορούν να λειτουργήσουν ως παρατηρήσιμες ενδείξεις του κύρους (Drèze & Nunes, 2009).

Σύμφωνα με τη θεωρία σηματοδότησης, τα σήματα που απαιτούν πόρους (π.χ. χρόνο, ενέργεια, χρήματα) μπορούν να επικοινωνήσουν το κύρος ενός ατόμου. Τα προγράμματα αφοσίωσης μπορούν να παρέχουν ένα τέτοιο σήμα.

Οι μελέτες στην εξελικτική βιολογία έδειξαν ότι τα δαπανηρά σήματα τα οποία προσδίδουν κύρος τυγχάνουν σεβασμού λόγω μίας «εξελικτικής κοινωνικής νόησης» και ανταμείβονται με καλύτερη πρόσβαση σε σημαντικές συνέπειες (Drèze & Nunes, 2009). Οι προς τα πάνω κοινωνικές συγκρίσεις παρακινούν τα άτομα προς την επίτευξη μεγαλύτερων επιτευγμάτων (Johnson & Stapel, 2007, Romero-Canyas et al., 2010).

Οι πλευρικές συγκρίσεις δίνουν τη δυνατότητα στους ανθρώπους να «ταιριάζουν» σε μία ομάδα κύρους ενώ οι προς τα κάτω συγκρίσεις παρέχουν ένα μηχανισμό αυτοενίσχυσης διαφοροποιώντας τα άτομα από άλλες ομάδες μικρότερου κύρους (Han et al., 2010). Τα προγράμματα αφοσίωσης που προσδίδουν κύρος στους καταναλωτές (π.χ. ελιτισμός, γόητρο, ανωτερότητα) συχνά αποτυγχάνουν να λάβουν υπόψη τους όλους τους διαφορετικούς τύπους συγκρίσεων που κάνουν οι καταναλωτές και οι οποίοι θα μπορούσαν να υπονομεύσουν την αποτελεσματικότητα του προγράμματος ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του καταναλωτή και το συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, εάν τα προγράμματα αφοσίωσης που βασίζονται στο κύρος επαναδομούνται για να προσθέσουν επιπλέον επίπεδα, η συναισθηματική αντίδραση των καταναλωτών είναι θετική εάν το επίπεδο που προστίθεται είναι χαμηλότερου κύρους αλλά είναι αρνητική εάν το επίπεδο είναι μεγαλύτερου κύρους ακόμα και όταν τα αντικειμενικά τους οφέλη παραμένουν σταθερά (Drèze & Nunes, 2009).

#### ***4.8 Συνήθεια - Πίστη του Καταναλωτή - Προγράμματα Αφοσίωσης***

Η συνήθεια είναι «ένα νέο αλλά ανερχόμενο θέμα» (Tobias, 2009:415) που υπήρξε «υποτιμημένο στην έρευνα των καταναλωτών» και «μόνο έμμεσα ενσωματωμένο στα μοντέλα της συμπεριφοράς του καταναλωτή» (Verplanken, 2008:125). Παρόλα αυτά οι ερευνητές παρατήρησαν τα αποτελέσματα της ισχυρής αδράνειας στην συμπεριφορά σε αρκετούς τομείς του καταναλωτή (Wood & Neal, 2009).

Οι έρευνες στην ψυχολογία του καταναλωτή συνδέουν τη συνήθεια με συμπεριφοριστικά αποτελέσματα (π.χ. αφοσίωση, πιθανότητα αγοράς, έμμεση προϊόντική προτίμηση, μειωμένη έρευνα για εναλλακτικές) (Verplanken & Wood, 2006).

Τα πρωταρχικά στοιχεία που είναι σημαντικά για την κατανόηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων αφοσίωσης που βασίζονται στη συνήθεια και είναι απαραίτητα για το σχηματισμό της συνήθειας είναι τα ακόλουθα: σκοπός, επανάληψη και σταθερότητα περιεχομένου. Πρώτον, μία καινούρια συμπεριφορά δεν έχει αρχικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες ανταγωνιστικές συμπεριφορές. Ως εκ τούτου, ένας δρώντας πρέπει να δημιουργήσει βούληση συμπεριφοράς ή να πραγματοποιήσει αυτή τη συμπεριφορά (Wood & Neal, 2009). Όταν εκτελείται μία συμπεριφορά πρέπει να επαναλαμβάνεται έτσι ώστε να αναπτυχθούν τα πλεονεκτήματα μνήμης της συνήθειας και ως εκ τούτου η συμπεριφορά πρέπει να ανταμείβεται αρκετά έτσι ώστε να διατηρηθεί η βούληση.

Τα προγράμματα αφοσίωσης μπορούν να προωθήσουν μία τέτοια επανάληψη (Wood & Neal, 2009) και «η προώθηση του προγράμματός αφοσίωσης θα ... ενεργοποιήσει ένα δυναμικό πίστης μεταξύ των υπαρχόντων πελατών», κάτι το οποίο συνεπάγεται συνέπεια στην επιλογή της επωνυμίας αντί της ποικιλίας (Wood & Neal, 2009:10).

Δεύτερον, η επανάληψη της συμπεριφοράς είναι ένας απαραίτητος αλλά όχι επαρκής οδηγός σχηματισμού συνήθειας. Ενώ τα προγράμματα πίστης ενθαρρύνουν τις επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές, η χρήση ανταμοιβών ή εκπτώσεων με ένα παρόμοιο τρόπο ως θετική ενίσχυση χρησιμοποιείται σε μία λειτουργική κατάσταση (Reddish et al., 2007, Skinner, 1974) και η σχέση μεταξύ του χαρακτηριστικού ενός προγράμματος και του υποκείμενου μηχανισμού είναι συχνά δύσκολο να απομονωθεί. Οι Wood & Neal (2009) υποστηρίζουν ότι τα κίνητρα αφοσίωσης δεν θα πρέπει να εξαρτηθούν άμεσα από τη συμπεριφορά η οποία απηχεί την έρευνα δείχνοντας ότι ο στόχος πλήρωσης επεμβαίνει με τη συμπεριφοριστική εξοικείωση (Neal et al., 2008).

Εάν και δεν έχει άμεσα δοκιμαστεί, ο ισχυρισμός τους υποστηρίζεται εφραπτομενικά από τους Kivetz et al, (2006), που μελετούν την εξέλιξη του στόχου. Οι συγγραφείς

θεωρούν ότι η χρήση μίας κάρτας αφοσίωσης «συχνών αγορών» που τρυπιέται κάθε φορά που αγοράζει κάποιος κάτι και σηματοδοτεί την εξέλιξη του στόχου (π.χ., προς ένα δωρεάν ποτό) επιτάχυνε τη συχνότητα αγοράς, όταν ο στόχος ήταν κοντά, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο στόχος, και όχι μια καλά σχηματισμένη συνήθεια, ήταν η βάση για τις επαναλαμβανόμενες αγορές. Ωστόσο, ο αντίκτυπος των στόχων δεν σημαίνει απαραίτητα ότι ο σχηματισμός της συνήθειας εμποδιζόταν από τους καταναλωτές αλλά ότι οι συνήθειες δεν μετρούσαν για την επιτάχυνση των αγορών, καθώς το πρόγραμμα θα μπορούσε να έχει αναπτύξει συνήθειες που οδηγούν σε ένα βασικό επίπεδο αγορών.

Η επιτάχυνση προς την ανταμοιβή προέβλεψε θετικά τη διατήρηση στο πρόγραμμα ανταμοιβής και ταχύτερη επανεμπλοκή στο πρόγραμμα, η οποία δεν μπορεί να εξηγηθεί απλώς και μόνο με την κλίση του στόχου, διότι η απόσταση από την ανταμοιβή επαναδημιουργήθηκε.

Οι Wood and Neal (2009: 586) υποστηρίζουν ότι «είναι αλήθεια ότι όταν οι συνήθειες δεν βιώνονται ως εξαρτημένες από τα αποτελέσματα, τότε η συνήθης θέληση του καταναλωτή θα επηρεαστεί σε μικρό βαθμό από μία αύξηση στις ανταμοιβές για τη συμπεριφορά του.»

Εάν υποθέσουμε ότι η συχνότητα στις αγορές ενός καταναλωτή είναι ένας κατάλληλος δείκτης δύναμης της συνήθειας, ως υποστήριξη για την απαίτησή του, οι Wood & Neal υποδεικνύουν τα ευρήματα του Liu's (2007) τα οποία αποδεικνύουν ότι απαντώντας με ένα νέα εφαρμοσμένο πρόγραμμα αφοσίωσης, οι καταναλωτές με χαμηλούς βαθμούς αγοράς δεν άλλαξαν σημαντικά τη συμπεριφορά τους. Ωστόσο, οι καταναλωτές με πολύ υψηλό μερίδιο πορτοφολιού μπορεί να είναι κακοί στόχοι για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ενός προγράμματος ανταμοιβής γιατί μπορεί να είναι λιγότερο σε θέση να αυξήσουν περαιτέρω τις αγορές τους (Du et al., 2007; Kumar&Shah, 2004). Παρόλα αυτά, αξίζει να σκεφθεί κάποιος πως ένα πρόγραμμα αφοσίωσης που βασίζεται στην παρακίνηση μπορεί να ενθαρρύνει την επανάληψη χωρίς να δημιουργήσει οργανικό ενδεχόμενο.

Οι ηθοποιοί μαθαίνουν τις επιθυμητές απαντήσεις ταχύτερα, εάν η ενίσχυση παρέχεται μετά από κάθε επιθυμητή απόδοση (συνεχές πρόγραμμα) ωστόσο, εάν οι ενισχύσεις σταματούν (εξαφάνιση) οι φορείς συνεχίζουν να εκτελούν την επιθυμητή απόκριση σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα εάν οι ενισχύσεις χορηγήθηκαν μετά από κάθε νιοστή ανταπόκριση (Redish et al, 2007, Skinner 1974).

Είναι ασαφές εάν αυτή η μεγαλύτερη αντίσταση στην εξαφάνιση οφείλεται σε ισχυρές συνήθειες που έχουν οικοδομηθεί από φορείς και οι οποίες υποστηρίζουν την ανταπόκριση παρά τη χρησιμότητα από τη μείωση της απόκρισης ή όπως προτείνουν οι μελετητές της ενίσχυσης που βασίζεται στη μάθηση, οι δρώντες μπορούν απλά να προσαρμόσουν τις προσδοκίες τους για την ενίσχυση με βραδύτερο ρυθμό όταν οι ενισχύσεις δόθηκαν λιγότερο συχνά και τυχαία (Redish et al., 2007).

Οι Wood & Neal (2009) προτείνουν οι ανταμοιβές να κατανέμονται κατά τρόπο που δεν δημιουργεί μία ιδιωματική σχέση «καρότου και μαστιγίου» για να καθοδηγήσει τη συμπεριφορά τους. Προτείνουν οι ανταμοιβές όπως είναι τα πώματα μπουκαλιών που χρησιμοποιούν ορισμένες καμπάνιες αναψυκτικών (ανταμοιβές που είναι παρόμοιες με το «ξυστό») και οι οποίες παρέχουν μία μικρή αλλά τυχαία ευκαιρία για να κερδίσει κάποιος μια ανταμοιβή είναι ένα καλό παράδειγμα ενός προγράμματος φιλικού προς τη συνήθεια. Αντίστροφα, η τυχειότητα των κινήτρων θα μπορούσε να καταστείλει το σχηματισμό συνήθειας. Το πλεονέκτημα μνήμης που παρέχουν οι συνήθειες είναι ισχυρότερο σε συνεπή περιβάλλοντα, και έτσι οι διακοπές που βασίζονται σε ένα πλαίσιο παρέχουν μία ευκαιρία στους καταναλωτές και στους εμπόρους να σπάσουν τις συνήθειες τους ή να δημιουργήσουν νέες (Neal et al, 2008, Verplanken & Wood, 2006). Η μεταβλητότητα και η έκπληξη των «τυχαίων» ανταμοιβών αυξάνουν τις γνωστικές συναισθηματικές αντιδράσεις των καταναλωτών (π.χ. ευγνωμοσύνη) (Palmatier et al, 2009, Valenzuela et al., 2010) και μπορεί να αποτύχουν στο να παρέχουν τη σταθερότητα στα συμφραζόμενα που είναι απαραίτητη για να αναλάβουν έργο η αυτόματη επεξεργασία και οι συνήθειες (Ji &

Wood, 2007; Tobias, 2009).

Συνολικά, απαιτείται περαιτέρω μελέτη για την επίλυση του ρόλου των κινήτρων και την προώθηση της επανάληψης. Για παράδειγμα, όταν η επανάληψη δημιουργεί μια συνήθεια, ποιες πτυχές των προγραμμάτων αφοσίωσης προωθούν τη διατήρηση της συνήθειας και μπορούν να σχεδιαστούν προγράμματα για να απογαλακτιστούν οι καταναλωτές από το κίνητρο της ανταμοιβής μετά την εξοικείωση;

Τρίτον, η ανάπτυξη της συνήθειας απαιτεί σταθερότητα πλαισίου για να εμβαπτίσει τη συμπεριφορά σε διαδικαστική μνήμη (Verplanken, 2008). Οι συνήθειες δημιουργούνται με τη συνεπή και επαναλαμβανόμενη εκτέλεση της συμπεριφοράς στο πλαίσιο ορισμένων σταθερών περιβαλλοντικών παραγόντων, έτσι ώστε μία ισχυρή σύνδεση στο «σύστημα αργής μάθησης διαδικαστικής μνήμης» να μπορεί να συνδέσει τα περιβαλλοντικά στοιχεία με τη συμπεριφορά (Quinn et al., 2010:499). Οι συναφείς

παράγοντες περιλαμβάνουν τη φυσική τοποθεσία, τις προηγούμενες ενέργειες, το χρόνο, τη διάθεση, και το κοινωνικό περιβάλλον (Ji & Wood, 2007, Tobias, 2009).

Η περιβαλλοντική συνέπεια είναι επίσης σημαντική για τη διατήρηση των συνηθειών (Wood & Neal, 2009). Για παράδειγμα, οι Wood & Neal (2009) αναφέρουν ότι οι καταναλωτές που έχουν ισχυρή συνήθεια κατανάλωσης ποπ κορν στον κινηματογράφο καταναλώνουν τόσο φρέσκο όσο και μπαγιάτικο ποπ κορν στο περιβάλλον ενός θεάτρου, αλλά έτρωγαν λιγότερο μπαγιάτικο ποπ κορν σε ένα ανοίκειο σκηνικό, εναλλακτικά, οι καταναλωτές με ασθενείς συνήθειες έτρωγαν λιγότερο μπαγιάτικο από ότι φρέσκο ποπ κορν σε όλα τα περιβάλλοντα. Συνοπτικά, η σύνδεση μεταξύ των καταναλωτικών συνηθειών και της συμπεριφοράς είναι εξαρτώμενη από τα συμφραζόμενα στοιχεία στα οποία οι συνθήκες που προάγουν την αυτόματη, εύκολη επεξεργασία υποστηρίζουν την τάση να ενεργούν στις συνήθειες.

## **Επίλογος**

Οι σχέσεις προσδίδουν στους συμμετέχοντες (πάροχο υπηρεσίας και πελάτη) μία σειρά από οφέλη.

Αυτά τα κοινωνικά οφέλη μπορεί να προέλθουν από μια βασική ανθρώπινη επιθυμία που είναι να διασφαλιστούν «διαρκείς, θετικές και σημαντικές προσωπικές σχέσεις» που είναι «χρονικά σταθερές» (Baumeister & Leary, 1995:497).

Οι θεωρητικοί του μάρκετινγκ αναγνώρισαν τη βασική ανθρώπινη παρακίνηση και οι ερευνητές προσπάθησαν να καταλάβουν «την επίδραση των τακτικών του μάρκετινγκ σχέσεων στην ποιότητα των σχέσεων» (De Wulf et al., 2001:33). Η έρευνα στο μάρκετινγκ σχέσεων παρέχει σημαντικές πληροφορίες οι οποίες συνδέουν τις σχέσεις των καταναλωτών με πράγματα όπως είναι το αυξανόμενο εισόδημα (Palmatier et al., 2006a), το βελτιωμένο «μερίδιο του πορτοφολιού» (Palmatier et al., 2009), την ενισχυμένη διαφήμιση από στόμα σε στόμα (Ranaweera & Prabhu, 2003), την αυξανόμενη πιθανότητα να βοηθήσουν τους άλλους καταναλωτές (Muniz & O'Guinn, 2001), την αυξημένη ανταλλαγή πληροφοριών (White, 2004), και τη συγχώρεση για την αποτυχία των υπηρεσιών (Goodwin, 1996).

Οι δυνατές σχέσεις συνδέονται με μία απόλυτη πίστη που διασφαλίζεται από συμπεριφοριστικούς φραγμούς για την έξοδο (Bansal et al., 2004), και, ως εκ τούτου, καθιστούν την καλλιέργεια αυτών των σχέσεων ζωτική στην μακροχρόνια επιτυχία πολλών επιχειρήσεων.



Αναγνωρίζοντας αυτή την αναγκαιότητα, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν προγράμματα αφοσίωσης που οικοδομούν σχέσεις με στόχο την ενδυνάμωση των σχέσεών τους με τους καταναλωτές. Το ξενοδοχείο Hyatt είναι ένα κορυφαίο παράδειγμα, πρόσφατα συστάθηκαν ανταμοιβές που προκαλούν την ευγνωμοσύνη και που βοηθούν στη σύνδεση των καταναλωτών σε μία σχέση μέσω της αμοιβαιότητας (Walker, 2009).

Η έρευνα εντόπισε πολλές προϋποθέσεις για τη μετάβαση των καταναλωτών από τους απλά οικονομικούς συναλλασσόμενους σε σχεσιακούς εταίρους (Palmatier et al, 2006a). Προγενέστερες εμπειρίες με μία επωνυμία βεβαιώνουν το είδος της σχέσης που σχηματίστηκε εάν δηλαδή είναι κοινόχρηστη ή ανταλλακτική (Aaker et al., 2004, Aggarwal, 2004). Έτσι, τα προγράμματα αφοσίωσης προσπαθούν να ξεκινήσουν μια σχέση και πρέπει να σηματοδοτούν κοινόχρηστες ιδιότητες, όπως είναι η αντιστοιχία της προσωπικότητας, η κοινωνικότητα, και η διαφάνεια των πληροφοριών ιδανικά σε μια διαπροσωπική μορφή (Goodwin, 1996).

Εκτός της σηματοδότησης που δείχνει ότι μία επιχείρηση ενδιαφέρεται για μια κοινόχρηστη σχέση, ο σχεδιασμός του προγράμματος θα πρέπει να παράγει ευγνωμοσύνη η οποία θα οδηγεί σε κύκλους ανταπόδοσης και, τελικά, σε ισχυρές σχεσιακές δεσμούς (Palmatier et al., 2009). Όταν οι πράξεις των εταίρων ερμηνεύονται ως χρήσιμες, τότε αναπτύσσονται κανόνες αμοιβαιότητας που συνδέονται με την εξελικτική ανάγκη για συνεργασία (Schroeder, 2010).

Αυτοί οι κανόνες υποχρεώνουν το άτομο να επιστρέψει τις παροχές σε είδος, λόγω των συναισθημάτων ευγνωμοσύνης που δρουν «ως μεσολαβητής μεταξύ του δούνα και λαβείν» (Bonnie & de Waal, 2004:227). Η αξιολόγηση των παροχών ενός προγράμματος αφοσίωσης πιθανά προηγείται της συναισθηματικής αντίδρασης (Lazarus & Folkman, 1984), και τα αισθήματα ευγνωμοσύνης απαιτούν αντιλήψεις του τύπου ότι ο εταίρος της σχέσης ενεργεί αρκετά ανιδιοτελώς.

Ως εκ τούτου, η αμοιβαιότητα και η ευγνωμοσύνη είναι σημαντικοί οδηγοί μίας σχέσης και αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να επαυξηθούν όταν τα οφέλη του προγράμματος αφοσίωσης εμφανίζονται να είναι καλοπροαίρετα παρακινούμενα, να δίνονται με ελεύθερη βούληση και να προσφέρονται όταν ο πελάτης τα χρειάζεται περισσότερο (Palmatier et al., 2009) και αυτό είναι κάτι που μπορεί να αξιοποιήσει μία επιχείρηση. Ο Morales (2005) βρήκε ότι η παραπάνω προσπάθεια που κάνουν οι εργαζόμενοι ενός καταστήματος αυξάνει την προθυμία των καταναλωτών να πληρώσουν και να είναι αφοσιωμένοι στο κατάστημα. Ο Howard (1992) ομοίως υποστηρίζει ότι οι υπηρεσίες περιτυλίγματος του προϊόντος εκμαιεύουν θετική διάθεση η οποία αυξάνει τις στάσεις

του καταναλωτή και πιθανά μεταφέρεται στην εκτίμηση μετά την κατανάλωση (Miniard et al.1992). Αυτά τα ευρήματα αντικατοπτρίζουν τον τύπο επένδυσης που παρέχουν τα προγράμματα αφοσίωσης (π.χ. ειδικά δώρα, αυξημένη προσοχή από τους υπαλλήλους του καταστήματος, επαυξημένες υπηρεσίες) και προτείνουν ότι ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι επενδύσεις παραδίδονται είναι σημαντικός για το σχηματισμό μίας αποτελεσματικής σχέσης.

Δημιουργούνται ισχυρές σχέσεις όταν τα προγράμματα αφοσίωσης φαίνεται να ενδιαφέρονται περισσότερο από τη δημιουργία μίας μονόπλευρης οικονομικής συναλλαγής. Ωστόσο, όταν οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τον εταίρο της συναλλαγής ως οπορτουνίστα, οι προσπάθειες δημιουργίας μίας σχέσης θα τεθούν υπό κίνδυνο (Adams, 1965).

Οι συμπεριφορές της επιχείρησης που οι καταναλωτές ερμηνεύουν ως άδικες ή πονηρές θα προκαλέσουν τους καταναλωτές στο να κατηγοριοποιήσουν τη σχέση ως μία οικονομική σχέση που βασίζεται σε κανόνες της αγοράς και συνεπώς σε αυτές οι σχέσεις δεν έχουν συνήθως εμπιστοσύνη (Fiske, 1992).

Η μειωμένη εμπιστοσύνη μπορεί να υπονομεύσει κυκλικά τη σχέση, οι καταναλωτές θα ερμηνεύσουν πιο πιθανά τις συμπεριφορές που σχετίζονται με τη σχέση αρνητικά και θα βιώσουν μεγαλύτερη μεταβλητότητα στη συνολική ικανοποίησή τους με τη σχέση με την πάροδο του χρόνου (Campbell, et al., 2010).

Οι καταναλωτές μπορεί να συμμετέχουν σε προγράμματα αφοσίωσης ακόμα και εάν θεωρούν ότι τα προγράμματα αυτά είναι τακτικές πωλήσεων. Το πρόγραμμα αφοσίωσης μπορεί να ενθαρρύνει τις επαναλαμβανόμενες αγορές κατά τη διάρκεια του χρόνου από τη στιγμή που οι ανταμοιβές δρουν ως λειτουργικές ενισχύσεις επαναλαμβανόμενης αγοραστικής συμπεριφοράς αυξάνοντας τη συνολική χρησιμότητα της ανταλλαγής (Lewis, 2004; Liu, 2007), αλλά ωστόσο αυτές οι επαναλαμβανόμενες αγορές μπορεί να συμμετέχουν λίγο στη δημιουργία μίας σχέσης. Συνεπώς, τα προγράμματα αφοσίωσης αποτελούν μία από τις προτάσεις για την ενδυνάμωση των σχέσεων με τον πελάτη και την επακόλουθη αύξηση της αξίας του για την επιχείρηση.

## **Βιβλιογραφικές Αναφορές**

Aaker, J., Fournier, S., & Brasel, S. A. (2004). When good brands do bad. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 1–16.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In B. Leonard (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2. (pp. 267–299) New York: Academic Press.

Addis, M. & Holbrook, M.B. (2001). "On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity", *Journal of consumer behaviour*, vol. 1, no. 1, pp. 50-66.

Aggarwal, P. (2004). The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 87–101.

Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009) What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, 11, 29-49.

Anderson, J.C., Narus, J.A. and van Rossum, W. (2006), "Customer value propositions in business markets", *Harvard Business Review*, March, pp. 91-9.

Arnould, E.J. & Thompson, C.J. (2005). "Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research.", *Journal of Consumer Research*, vol. 31, no. 4, pp. 868-883.

Ashworth, L., Darke, P. R., & Schaller, M. (2005). No one wants to look cheap: trade-offs between social disincentives and the economic and psychological incentives to redeem coupons. *Journal of Consumer Psychology*, 15(4), 295–306

Babin, B.J., Darden, W.R. Griffin, M. (1994). Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer Research*, 20, σελ. 644-656.

Bansal, H. S., Irving, G. P., & Taylor, S. F. (2004). A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of the Academy Marketing Science*, 32(3), 234–250.

Bateson, M., Nettle, D., & Roberts, G. (2006). Cues of being watched enhance cooperation in a real-world setting. *Biology Letters*, 2, 412–414

- Baudrillard, J. 1998 [1970], *The consumer society. Myths and structure*, Sage publications.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Bear S, Rahman N, Post C (2010) The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *J Bus Ethics* 97(2):207–221
- Belk, R.W. (1988). "Possessions and the Extended Self", *Journal of Consumer Research*, vol. 15, no. 2, pp. 139-168.
- Bilsky, W. & Schwartz, S.H. (1994). Values and personality. *European Journal of Personality*, 8,163-181.
- Blocker, Christopher & Flint, Daniel. (2006). Customer Segments as Moving Targets: Integrating Customer Value Dynamism into Segment Instability Logic. *Industrial Marketing Management*. 36. 10.1016/j.indmarman.2006.05.016.
- Bonnie, K. E., & de Waal, F. B. M. (2004). Primate social reciprocity and the origin of gratitude. In R. A. Emmons, & M. E. McCullough (Eds.), *The psychology of gratitude* (pp. 213–229). New York: Oxford University Press
- Bowman, C. and Ambrosini, V. (2000), "Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy", *British Journal of Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 1-15.
- Butz, H. E. Jr., & Goodstein, L. D. (1998). Customer value: The linchpin of organizational change. *Organizational Dynamics*, 27(1), 21-34
- Byus, K. & Lomerson, W. L. (2004). Consumer originated value: A framework for performance analysis. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, issue 3, pp. 464-477.
- Campbell, L., Simpson, J. A., Boldry, J. G., & Rubin, H. (2010). Trust, variability in relationship evaluations, and relationship processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(1), pp. 14–31.

Chi, C.C., Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, pp. 245–253.

De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33–50

Dreze, X. and Nunes, J. (2009). Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumer Perception of Status. *Journal of Consumer Research*, 35, 890-905.

Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*. New York, NY: HarperCollins Publishers.

Du, R. Y., Kamakura, W. A., & Mela, C. F. (2007). Size and share of customer wallet. *Journal of Marketing*, 71(2), 94–113.

Duman T, Mattila A.S. (2005). The role of affective factors on perceived cruise vacation value. *Tourism Management* 26(3): 311–323.

Ehrental, Joachim CF, Stölzle, Wolfgang, & Rudolph, Thomas. (2012). A Service-Dominant Logic View of Retail On-Shelf Availability.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140.

Firat, A.F. & Venkatesh, A. (1995). "Liberatory postmodernism and the reenchantment of consumption", *Journal of Consumer Research*, vol. 22, no. 3, pp. 239-267.

Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99(4), 689–723

Fournier, S., Dobscha, S. and Mick, D.G. (1998), "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing," *Harvard Business Review*, 76 (January–February), 42–51

Galvagno, M. ,Dalli, (2014) "[Theory of value co-creation: a systematic literature review](https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187)", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 24 Issue: 6, pp.643-683, Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187> , [Πρόσβαση 9 Ιανουαρίου 2019]

Gale, B. T. (2002). *Managing customer value: Creating quality and service that customers can see*. New York, NY: Free Press

Gardial, S.F., Clemones, D.S., Woodruff, R.B., Schumann, D.W. & Burns, M.J. 1994, "Comparing consumer's recall of prepurchase and postpurchase product evaluation experiences", *Journal of consumer research*, vol. 20, no. 4, pp. 548-560.

Ghoshal, S., Bartlett, C. A., Moran, P. (1999) „A new manifesto for management”, *Sloan Management Review*, 40(3): 9-20.

Goodman, G. S. (2000). *Monitoring, measuring and managing customer service*. San Francisco: Jossey-Bass.

Goodwin, C. (1996). Communality as a dimension of service relationships. *Journal of Consumer Psychology*, 5(4), 387–415

Gouthier, M. & Schmidt, S. (2003). "Customers and customer relationships in service firms: The perspective of the resource-based view", *Marketing Theory*, vol. 3, no. 1, pp. 119-143.

Grier, S. A., & Deshpandé, R. (2001). Social Dimensions of Consumer Distinctiveness: The Influence of Social Status on Group Identity and Advertising Persuasion. *Journal of Marketing Research*, 38, pp. 216 - 224.

Grönroos, C., (1997). Value-driven relational marketing: from products to resources and competences. *Journal of Marketing Management*, 13, pp. 407-419.

Grönroos, Christian (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, Wiley, Chichester.

Grönroos, C. and Voima, P., Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (2), 2013, pp. 133-150

Gutman, J. 1981, "A Means-End Model for Facilitating Analyses of Product Markets Based on Consumer Judgement", *Advances in Consumer Research*, vol. 8, no. 1, pp. 116-121.

Han, Y. J., Nunes, J. C., & Drèze, X. (2010). Signaling status with luxury goods: The role of brand prominence. *Journal of Marketing*, 74, 15–30 (July)

Handy, C. (2002a). *The age of unreason: New thinking for a new world*. London: Arrow Books.

Hair JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC (2000). *Multivariate Data Analysis: International Edition*, 5th ed., New Jersey: Prentice-Hall.

Heinonen, K. (2004), "Reconceptualizing customer perceived value – the value of time and place", *Managing Service Quality*, Vol. 14 No. 2/3, pp. 205-215.

Herman, T., & Banister, S. (2007). Face-to-face versus online coursework: a comparison of costs and learning outcomes. *Journal*, 7(4), 318-326.

Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A.(1997). *The Service Profit Chain*. The Free Press, New York.

Hillman, A. J. and Keim, G. D. (2001), Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?, *Strategic Management Journal*, 22, pp. 125-139.

Holbrook, M.B. (1999). *Customer Value: A framework for analysis and research*. Abingdon: Routledge.

Holbrook, M.B.(2006).ROSEPEKICECIVECI versus CCV— The Resource-Operant, Skills-Exchanging, Performance-Experiencing, Knowledge-Informed, Competence-Enacting, Coproducer-Involved, Value-Emerging, Customer-Interactive View of Marketing Versus the Concept of Customer Value: 'I Can Get It For You Wholesale,'" in Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo (eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, pp. 208–23. Armonk, New

York: M.E. Sharpe.

Holbrook, M.B. & Corfman, K. P. (1985). "Quality and Value in the Consumption Experience: Phaedrus Rides Again". In Jacoby, J., and Olsen, J., *Perceived Quality*. Lexington, Mass: Lexington Books, 31-57.

Holbrook, M.B. & Hirshman, E.C., (1982). The experiential aspect of consumption: consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2), 132- 137.

Holt, D.B. (1995). "How consumers consume: A typology of consumption practices", *Journal of Consumer Research*, vol. 22, no. 1, pp. 1-16.

Howard, D. J. (1992). Gift-wrapping effects on product attitudes: A moodbiasing explanation. *Journal of Consumer Psychology*, 1(3), 197–223

Huber, F., Herrmann, A. & Morgan, R.E. (2001). "Gaining competitive advantage through customer value oriented management", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, no. 1, pp. 41-53.

Hunt, S.D. (1999). "Resource-advantage theory: an evolutionary theory of competitive firm behavior", *Journal of Economic Issues*, Vol. 31, March, pp. 59-77.

Ji, M. F., & Wood, W. (2007). Purchase and consumption habits: Not necessarily what you intend. *Journal of Consumer Psychology*, 17(4), 261–276

Johnson, C. S., & Stapel, D. A. (2007). No pain, no gain: The conditions under which upward comparisons lead to better performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1051–1067

Kaplan, R. S. and D.P. Norton (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, (January-February): 71-79.

Khalifa, A.S., (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42 (5), 645-666.



Kivetz, R., Urminsky, O., & Zheng, Y. (2006). The goal-gradient hypothesis resurrected: Purchase acceleration, illusionary goal progress, and customer retention. *Journal of Marketing Research*, 43(1), 39–58

Kotler p., Armstrong G., Saunder J., and Wong, V., (2006) "principle of marketing' (2nd edn) England; Prentice hall.

Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317–330.

Lapierre, J. (1997). "What does value mean in business-to-business professional services", *International journal of service industry management*, vol. 8, no. 5, pp. 377-397.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Co..

~~M. S. (2007) "Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 180-194.~~

Lepak, D. P., Smith, K. G. & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of management review*, 32, 180-194.

Lewis, M. (2004). The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 281–292.

Lin CH, Morais DB, Kerstetter DL, Hoi J.S. 2007. Examining the role of cognitive and affective image in predicting choice across natural, developed, and theme-park destinations. *Journal of Travel Research* 46(2): 183–194.

Lindgreen, A. & Wynstra, F., (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going?. *Industrial Marketing Management*, 34 (7), 732-748.

Lisker, P. (2000, July/Aug). The ties that bind: Creating great customer service. *Public Libraries*, 39(4), 190-2.

Liu, Y. (2007). The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behavior and loyalty. *Journal of Marketing*, 71(4), 19–35.

Loveman, G., Heskett, J. (1999). *Service profit chain research*. In: McCraw, T., Cruikshank, J. (Eds.), *The Intellectual Venture Capitalist*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Manning, G. L. & Reece, B. L., 2007. *Selling today: creating customer value*. 10th ed. New Jersey NJ: Pearson Education.

Martin, W. B. (1993). *Quality customer service*. Menlo Park, CA: Crisp.

McDougall GHG, Levesque T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing* 14(5): 392–410.

McGaghie, W. C.; Bordage, G.; and J. A. Shea (2001). Problem Statement, Conceptual Framework, and Research Question. Διαθέσιμο στο: <http://goo.gl/qLIUFg>, [Πρόσβαση 21 Οκτωβρίου 2019]

McKnight, D. (1994). "The value theory of the Austrian school", *Appraisal Journal*, Vol. 62, No. 3, pp. 465-470.

Matzler, K., Renzl, B.(2007). Assessing asymmetric effects in the formation of employee satisfaction. *Tourism Management* Vol.28, pp.1093–1103.

Miniard, P. W., Bhatla, S., & Sirdeshmukh, D. (1992). Mood as a determinant of postconsumption product evaluations: Mood effects and their dependency on the affective intensity of the consumption experience. *Journal of Consumer Psychology*, 1(2), 173–195.

Möller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: a value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35, 913-924.

Morabito, V.(2014).*Trends and Challenges in Digital Business Innovation*. Springer, σελ 1-225.

Morales, A. C. (2005). Giving firms an “E” For effort: Consumer responses to high-effort firms. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 806–812.

Muniz, A. M., Jr., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.

Najder, Z. (1975). *Values and evaluations*. Oxford: Clarendon Press.

Neal, D., Wood, W., & Pascoe, A. M. (2008). Triggers of real-world habits: Implications for consumer behavior. Duluth, MN: Paper presented at the Advances in Consumer Research Conference.

Normann, R. (2001). *Reframing business when the map changes the landscape*, Wiley, Chichester.

Normann, R. and Ramírez, R. (1993) ‘From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy’, *Harvard Business Review* 71(4): 65–77.

Normann, R. and Ramírez, R. (1994) *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*. Chichester, England: John Wiley and Sons Ltd.

Oliver R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing* 63: 33–44.

Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechkoff, J. R., & Kardes, F. R. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 73(5), 1–18.

Parasuraman, A. (1997). "Reflections on gaining competitive advantage through customer value", *Journal of the academy of marketing science*, vol. 25, no. 2, pp. 154-161.

Park, C. W., Jaworski, B., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135-145

Payne, A. & Holt, S., (2001). Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. *British Academy of Management*, 12, 159-182.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Bachrach, D. G., & Podsakoff, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26(5), 473-488.

Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*. New York, NY: The Free Press.

Quinn, J. M., Pascoe, A., Wood, W., & Neal, D. T. (2010). Can't control yourself? Monitor those bad habits. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(4), 499–511

Ramirez, R. (1999). "Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research", *Strategic Management Journal*, vol. 20, no. 1, pp. 49-66.

Ranaweera, C., & Prabhu, J. (2003). On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12(1), 80–90.

Ravald, A. & Grönroos, C. (1996). "The value concept and relationship marketing", *European journal of marketing*, vol. 30, no. 2, pp. 19-30.

Redish, A. D., Jensen, S., Johnson, A., & Kurth-Nelson, Z. (2007). Reconciling reinforcement learning models with behavioral extinction and renewal: Implications for addiction, relapse, and problem gambling. *Psychological Review*, 114(3), 784–805

Reichfeld, F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Ed. Bain & Company Inc.

Richins, M.L. (1994). "Valuing things: the public and private meanings of possessions", *Journal of consumer research*, Vol. 21, No. 3, pp. 504-521.

Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S.H., & Knafo, A. (2003). The big five personality factors and personal values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 789-801.

Romero-Canyas, R., Downey, G., Reddy, K. S., Rodriguez, S., Cavanaugh, T. J., & Pelayo, R. (2010). Paying to belong: When does rejection trigger ingratiation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(5), 802–823.

Rucker, D. D., & Galinsky, A. D. (2008). Desire to acquire: powerlessness and compensatory consumption. *Journal of Consumer Research*, 35(2), 257–267.

Rust, R. T., Zeithaml, V.A. and Lemon, K.N. (2000), *Driving Customer Equity How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. New York: Free Press.

Sanchez-Fernandez, Raquel and Iniesta-Bonillo, M. Angeles [2006], 'Consumer Perception of Value: Literature Review and a New Conceptual Framework', *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 19, pp. 40.

Schembri, S. & Sandberg, J. (2002). "Service quality and the consumer's experience: towards and interpretive approach", *Marketing Theory*, Vol. 2, No. 2, pp. 189-205.

Schroeder, D. A. (2010). Norms. In J. M. Levine, & M. A. Hogg (Eds.), *Encyclopedia of group processes and intergroup relations*, Vol. 2. (pp. 608–612) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Simon, D.G., Hitt, M.A. and Ireland, R.D. (2007), *Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box*, *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 1, pp. 273-292.

Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (2001). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organization*, New York, NY: Doubleday Currency.

Sheth, J.N., Newman, B.I. and Gross, B.L. (1991), *Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications*. Southwestern Publications.

Simon, H.A. (1959). „Theories of decision-making in economics and behavioral science“, *The American Economic Review*, 49, pp. 253-283.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A. and Ireland, R. D. (2007), Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 273–292.

Skinner, B. F. (1974). *About behaviorism*. New York: Knopf.

Slater, S.F., (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (Spring), 162–167.

Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer value creation: A practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), 7-23.

Srivastava, R. K., Shervani, T. A. and Fahey, L. (1998), Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing, *The Journal of Marketing*, pp. 168-179.

Storbacka, K. and Lehtinen, J.R. (2001). *Customer Relationship Management: Creating Competitive Advantage through Win-win Relationship Strategies*, McGraw-Hill Book Co., Singapore.

Sudnik, P. (2019). *Customer Satisfaction Theory*. Διαθέσιμο στο: <http://www.paulsudnik.com/customersatisfaction-2.htm>, [Πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2019]

Sweeney, J.C. and Soutar, G.N. (2001). "Consumer perceived value: The development of a multiple item scale". *Journal of Retailing*, Vol. 77, pp. 203-220.

Tajfel, H. (1978a). The achievement of group difference between social groups: Studies III! the social psychology of intergroup relations. London: Academic Press.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations?*, 33, 47.

Thorpe, R. and Holloway, J. eds. (2008). *Performance management: multidisciplinary perspectives*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Tobias, R. (2009). Changing behavior by memory aids: A social psychological model of prospective memory and habit development tested with dynamic field data. *Psychological Review*, 116(2), 408–438.

Tool, M.R. (1980). The social value theory of orthodoxy: a review and critique, *Economic issues*, Vol. 14, No. 2, 309-327.

Valiela, I., & Martinetto, P. (2005). The relative ineffectiveness of bibliographic search engines. *Bioscience*, 55(8), 688-692.

Vandermerwe, S. (1996). Becoming a customer “owning” corporation , [\*Long Range Planning\*](#) 29(6):770–782.

Valenzuela, A., Mellers, B., & Strebel, J. (2010). Pleasurable surprises: A crosscultural study of consumer responses to unexpected incentives. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 792–805.

Vega-Vazquez M., Revilla-Camacho M. A., Cossío-Silvia F. J. (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, 51, 1945–1953.

Verplanken, B. (2008). *Habit and consumer behavior: Implications for interventions and behavior change*. Duluth, MN: Paper presented at the Advances in Consumer Research Conference.

Verplanken, B., & Wood, W. (2006). Interventions to break and create consumer habits. *Journal of Public Policy and Marketing*, 25(1), 90–103.

Vianna Villas M., van A.de Maced-Soares, D., Russo, G.M. (2008). Bibliographical research method for business administration studies: a model based on scientific journal ranking. Διαθέσιμο στο:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-76922008000200005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922008000200005),

[Πρόσβαση 23 Οκτωβρίου 2019]

Walker, R. (2009). Hyatt's random acts of generosity. *The New York Times*, (June 17). <http://www.nytimes.com/2009/06/21/magazine/21 FOB-Consumed-t.html>

Walter, A., Müller, T., Helfert, G. and Ritter, T. (2003). Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality, *Industrial Marketing Management*, 32, 159-169.

[Weill](#), P., [Vitale](#), M.(2001). *Place to Space: Migrating to Ebusiness Models*, Harvard Business Press.

Wernerfelt, B., (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5 (2), 171–180.

White, T. B. (2004). Consumer disclosure and disclosure avoidance: A motivational framework. *Journal of Consumer Psychology*, 14(1–2), 41–51.

Wood, W., & Neal, D. T. (2007). A new look at habits and the habit-goal interface. *Psychological Review*, 114(4), 843–863.

Wood, W., & Neal, D. T. (2009). The habitual consumer. *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), 579–592.

Woodall, T., (2003). Conceptualising “Value for the customer”: an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12, 1- 41.

Woodruff, R.B., (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (Spring), 139-153.

Woodruff, R. B., Schumann, D. W. & Gardial, S. F. (1993). *Understanding value and satisfaction from the customer's point of view*. Survey of Business; Summer/Fall 1993, Vol. 29, Issue 1, pp. 33-40.

Zeithaml, V.(1988).Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, 52, σελ. 2-22.



