

Εισαγωγή

Το υπόβαθρο του βιβλίου

Μια υπηρεσία συνοδεύεται πάντα από μια εμπειρία... και όλες οι περιπτώσεις παροχής υπηρεσιών αποτελούν μια ευκαιρία για συναισθηματική εμπλοκή, ανεξάρτητα από το πόσο σύνηθες ή τετριμμένο μπορεί να είναι το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχεται (Johnston & Kong 2011: 5).

Στην οικονομία της εμπειρίας οι επιτυχημένοι οργανισμοί αντιλαμβάνονται ότι δραστηριοποιούνται στον χώρο των επιχειρήσεων που παράγουν αισθήσεις και αναμνήσεις (Ellis & Rosman 2008: 2)

Η πρώτη έκδοσή αυτού του βιβλίου γράφτηκε την περίοδο που ο ανταγωνισμός και η αυξανόμενη βαρύτητα του πελάτη άρχιζαν να επηρεάζουν τις προσεγγίσεις που αφορούσαν την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και τη διαχείριση της παροχής υπηρεσιών προς τον πελάτη. Είχαμε επίσης διατυπώσει την άποψη ότι η αναψυχή και ο τουρισμός δεν είχαν να κάνουν μόνο με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, αλλά ήταν κάτι το οποίο βασιζόταν ολοένα και περισσότερο στην εμπειρία, γεγονός που απαιτούσε προσοχή τόσο στον σχεδιασμό όσο και στη διαχείριση και την προσφορά της εμπειρίας αυτής. Στη δεύτερη έκδοση του βιβλίου επικαιροποιήθηκαν κάποιες ενότητες και κεφάλαια, ιδιαίτερα στον τομέα των εργαλείων και των μεθόδων ποιότητας, αλλά επίσης καταγράφηκαν οι κινήσεις που παρατηρούνταν στον επιχειρηματικό κόσμο, και ιδιαίτερα στον τομέα της αναψυχής, των events, του τουρισμού και του αθλητισμού (leisure, events, tourism and sport – LETS¹), προκειμένου να αναδειχθεί η συναισθηματική εμπλοκή τόσο των πελατών όσο και του προσωπικού στην κατανάλωση και την παροχή υπηρεσιών και εμπειριών. Όπως υποδηλώνεται και από τα παραπάνω παραθέματα, η προσέγγιση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από την άποψη της εμπειρίας πλέον θεωρείται ευρέως διαδεδομένη, και σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως είναι η βιομηχανία LETS, τα συναισθήματα και οι αισθήσεις εμπλέκονται εξίσου με τις τυπικές υποχρεώσεις.

Πράγματι, η αυξανόμενη σημασία της οικονομίας που βασίζεται στην εμπειρία αλλά και της διαχείρισης της εμπειρίας που παρέχεται στους πελάτες είναι τα ζητήματα που απασχολούν και καθορίζουν κυρίως τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον

1. Για λόγους ευκολίας στο εξής θα χρησιμοποιείται το αγγλικό ακρωνύμιο «LETS» για να δηλωθεί ο τομέας της αναψυχής, των εκδηλώσεων (events), του τουρισμού και των σπορ. (ΣτΜ)

χώρο των LETS, και ως εκ τούτου είναι επίσης τα ζητήματα που συμπεριλαμβάνονται στα περισσότερα κεφάλαια αυτού του βιβλίου. Στο βιβλίο επίσης αναγνωρίζεται και αναλύεται η σημαντική ανάπτυξη των μέσων κοινωνικών δικτύωσης και του σημασιολογικού ιστού (semantic web), καθώς και η αυξανόμενη επιρροή που ασκούν στους οργανισμούς και στις σχέσεις τους με τους πελάτες και τις αγορές του κλάδου. Έχει αναπτυχθεί μια αμφίπλευρη ανταπόκριση, με αποτέλεσμα να υπάρχει άμεσος σχολιασμός και ανατροφοδότηση από ιστοσελίδες όπως το TripAdvisor, αλλά και η επιτακτική ανάγκη από την πλευρά των οργανισμών να «ακούν» τα σχόλια των πελατών τους και να απαντούν και να προσαρμόζονται όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Το γεγονός αυτό σηματοδοτεί την ανάπτυξη πολύπλοκων σχέσεων μεταξύ των οργανισμών, των πελατών τους και άλλων εμπλεκόμενων, όπως θα δούμε πιο αναλυτικά στα Κεφάλαια 2 και 3. Οι διαδικασίες εξωτερικών αναθέσεων και η διεξαγωγή εκδηλώσεων και άλλων δραστηριοτήτων μέσω ανάπτυξης τριμερών σχέσεων μεταξύ πελατών, προμηθευτών ή συνεργατών και εξωτερικών πελατών αποτελούν μια ιδιαίτερη πρόκληση στον σχεδιασμό και στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας, γεγονός που διαφαίνεται σε αρκετά κεφάλαια του βιβλίου.

Εννοιολογικά, η ποιότητα των υπηρεσιών και η ικανοποίηση του πελάτη είναι πολύπλοκες και η άρρηκτη σχέση μεταξύ τους αποτελεί πεδίο συζήτησης και αντιπαράθεσης στη σχετική βιβλιογραφία για τη διαχείριση της παροχής υπηρεσιών, όπως θα δούμε αναλυτικότερα στα Κεφάλαια 3 και 4. Ο σχεδιασμός και η διαχείριση της ικανότητας έχουν επίσης εξελιχθεί και έχουν παρουσιαστεί πιο εξελιγμένες προσεγγίσεις όσον αφορά τον σχεδιασμό της παροχής υπηρεσιών και τη διαχείριση των διακυμάνσεων στην προσφορά και τη ζήτηση. Πράγματι, όπως θα δούμε στα Κεφάλαια 1 και 5, ο εμπειρικός χαρακτήρας των υπηρεσιών και των προϊόντων LETS διαμορφώνει προσεγγίσεις στον σχεδιασμό υπηρεσιών και στον τρόπο με τον οποίο η εμπλοκή των πελατών, τα στοιχεία του συναισθήματος και των κινήτρων τους καθώς επίσης και η δημιουργία αξίας προσθέτουν μια επιπλέον διάσταση σε αυτή τη διαδικασία.

Οι εξελίξεις στη διαχείριση των εμπειριών ενός πελάτη, στον σχεδιασμό μιας εμπειρίας και στις συναισθηματικές διαστάσεις την κατανάλωσης στον τομέα των LETS επηρεάζουν τόσο την παρακολούθηση όσο και τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη, τα οποία αναλύονται στα Κεφάλαια 9 και 10. Υπάρχει επίσης η ζήτηση, και η πραγματική ανάγκη, για ποσοτικοποίηση στη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη και κάποιοι οργανισμοί πρακτικά ακολουθούν τη μεθοδολογία αυτή, αλλά το μήνυμα που το βιβλίο αυτό προσπαθεί να περάσει είναι ότι η ανάγκη να καταστεί πλήρως κατανοητή η φύση της εμπειρίας και του συναισθηματικού δεσμού που έχει ο πελάτης με τον οργανισμό ξεπερνά τις απλές ποσοτικές μεθόδους και ότι απαιτείται η χρήση ενός μείγματος μεθόδων και προσεγγίσεων που μπορούν να συλλάβουν το πλούσιο και πραγματικό νόημα της εμπειρίας που απολαμβάνει ο πελάτης (βλ. τις σχετικές ενότητες για τη θεωρία του Ανθρώπινου Σίγμα –Human Sigma theory– στα Κεφάλαια 4 και 8).

Στο βιβλίο δίνεται επίσης έμφαση στην εμπλοκή και τη δέσμευση του προσωπικού για τη δημιουργία αξίας προς τον πελάτη. Στην πρώτη έκδοση δόθηκε έμφαση και αναγνωρίστηκε η σημασία του ρόλου των εργαζομένων και της αφοσίωσής τους στον οργανισμό,

όπως αυτές περιγράφηκαν στις γενικές αρχές του Deming και στη λογική της ολικής διοίκησης ποιότητας, αλλά και εμπειρικά μπορούμε να δούμε πιο ξεκάθαρα ότι είναι αναγκαία η συνετή και με ευαισθησία διοίκηση του προσωπικού που αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, προκειμένου αυτό να αγγίξει περισσότερο και πιο αποτελεσματικά τα συναισθήματα και τις ευαισθησίες των πελατών του οργανισμού. Η παρακολούθηση της εμπλοκής των εργαζομένων αποτελεί σε αυτή την έκδοση μέρος της όλης διαδικασίας.

Τέλος, οι στρατηγικές προκλήσεις με τις οποίες είναι αντιμέτωποι οι οργανισμοί LETS σήμερα είναι περισσότερες και πιο πολυδιάσπαστες από εκείνες που ίσχυαν το 2003, όταν ολοκληρώθηκε η πρώτη έκδοση. Έχουμε επίγνωση του γεγονότος ότι οι φοιτητές αλλά και οι επαγγελματίες στον χώρο των υπηρεσιών ποιότητας είναι αντιμέτωποι με έναν συνεχώς αυξανόμενο όγκο θεωριών, αρχών και πρακτικών, και επομένως χρειάζονται καθοδήγηση για να υιοθετήσουν τις πιο κατάλληλες από αυτές, ανάλογα με τις εκάστοτε περιστάσεις, κάτι το οποίο συμπεριλαμβάνεται στο Κεφάλαιο 11.

Η προσέγγιση του βιβλίου

Σκοπός αυτού του βιβλίου είναι να συμβάλει στην κατανόηση των θεωριών που αφορούν την ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών, αλλά και η ενημέρωση του αναγνώστη σχετικά με την πρακτική εφαρμογή των διαθέσιμων εργαλείων και των τεχνικών διαχείρισης υπηρεσιών ποιότητας στον τομέα LETS, καθώς και σχετικά με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις του. Με το παρόν βιβλίο επιδιώκεται να παρουσιαστεί το θεωρητικό πλαίσιο των πρακτικών που εφαρμόζονται, καθώς και συγκεκριμένα εμπειρικά παραδείγματα στη διαχείριση της ποιότητας υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης πελατών. Μελέτες περίπτωσης και πλαίσια με συγκεκριμένα θέματα που εμπεριέχονται σε όλο το εύρος του βιβλίου παρέχουν πλούσιο υλικό από ένα ευρύ φάσμα προσεγγίσεων και οργανισμών της βιομηχανίας LETS. Η πρόκληση για τον φοιτητή ή τον επαγγελματία είναι να συνδέσει το θεωρητικό πλαίσιο με την πρακτική εφαρμογή και να εφαρμόσει ή να υιοθετήσει ιδέες, μεθόδους και λύσεις σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Οι μελέτες περίπτωσης καθώς και τα πλαίσια που εστιάζουν σε συγκεκριμένα ζητήματα αποσκοπούν στην ανάδειξη προσεγγίσεων σε ειδικά θέματα ποιότητας παροχής υπηρεσιών καθώς και στην επισήμανση συγκεκριμένων σφαλμάτων με σκοπό την αποφυγή τους στο μέλλον. Κάθε κεφάλαιο ολοκληρώνεται με ορισμένες ερωτήσεις για προβληματισμό καθώς και με προτάσεις για περαιτέρω μελέτη. Μια εκτεταμένη λίστα βιβλιογραφικών αναφορών στο τέλος κάθε κεφαλαίου αποσκοπεί στο να υπενθυμίζει στον αναγνώστη το εύρος της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με την ποιότητα παροχής υπηρεσιών και οι βασικές βιβλιογραφικές αναφορές είναι εκείνες οι πηγές που οι συγγραφείς του βιβλίου θεωρούν ως ιδιαίτερα σημαντικές για το συγκεκριμένο θέμα που πραγματεύεται το κάθε κεφάλαιο.

Στην πρώτη έκδοση είχαν συμπεριληφθεί στο βιβλίο αρκετά σημαντικά ζητήματα:

- 1.** Επιδιώχθηκε η παρουσίαση μιας δομημένης και ιεραρχημένης ανασκόπησης της υφιστάμενης έρευνας για την ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών με συγκεκριμένη εφαρμογή στους τομείς της αναψυχής και του τουρισμού.

2. Επικεντρώθηκε στη φύση της αναψυχής και του τουρισμού ως προϊόντων και ειδικότερα στην κατανάλωση εμπειριών.
3. Είχε δοθεί έμφαση στην ανθρώπινη διάσταση και στα χαρακτηριστικά τόσο της συμπεριφοράς του καταναλωτή όσο και της ανταπόκρισης των οργανισμών.
4. Ένα βασικό διακριτό στοιχείο ήταν η σύνθεση των ανθρωπινων και κοινωνικών στοιχείων με τα περισσότερο μηχανιστικά δομικά στοιχεία της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών.

Αυτά τα θέματα έχουν συμπεριληφθεί και στη δεύτερη έκδοση, αλλά σε αυτή την έκδοση το περιεχόμενο είναι επικαιροποιημένο και αναθεωρημένο αναγνωρίζοντας τις εξελίξεις που έχουν σημειωθεί τόσο στη βιομηχανία όσο και στην ακαδημαϊκή έρευνα από τις αρχές της δεκαετίας του 2000. Ιδιαίτερα σημειώνονται τα ακόλουθα:

- Η βιομηχανία που διερευνάται έχει διευρυνθεί προκειμένου να συμπεριληφθούν οι κλάδοι της αναψυχής, των εκδηλώσεων (events), του αθλητισμού και του τουρισμού (όλα συμπεριλαμβάνονται στο ακρωνύμιο LETS για λόγους συντομίας στο βιβλίο) και αναγνωρίζεται η αυξανόμενη σημασία του τομέα των εκδηλώσεων καθώς και οι εξελίξεις στη διαχείριση των εκδηλώσεων και των αθλητικών γεγονότων.
- Το περιεχόμενο που έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια για «την οικονομία των εμπειριών» στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, και ιδιαίτερα στη βιομηχανία των LETS, έχει σημαντική επίδραση στην προσέγγιση για τη διαχείριση των εμπειριών των πελατών.
- Η συναισθηματική διάσταση και η διάσταση των κινήτρων της συμπεριφοράς των πελατών έχουν επηρεάσει τόσο τον σχεδιασμό της εμπειρίας όσο και την προσφορά της στις διάφορες προσεγγίσεις της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών.
- Δίνεται συνεχής έμφαση στην ανθρώπινη διάσταση της ποιότητας των υπηρεσιών αλλά με μεγαλύτερη προσοχή στη συναισθηματική εμπλοκή τόσο των πελατών όσο και των εργαζομένων, και ιδιαίτερα στη σημασία της θεωρίας του Ανθρώπινου Σίγμα.
- Η συν-δημιουργία αξίας κατά τη χρήση είναι μια συνακόλουθη εξέλιξη.
- Οι εξελίξεις στην τεχνολογία και στα κοινωνικά δίκτυα έχουν προφανή αντίκτυπο στην αμεσότητα και τη σημασία της ανατροφοδότησης.
- Η βιομηχανία, η έρευνα και η σχετική βιβλιογραφία έχουν την ευθύνη της προώθησης καλών πρακτικών και εμπειριών.
- Η επιτακτικότητα με την οποία τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να λάβουν έγκυρες αποφάσεις σχετικά με τις διαφορετικές προσεγγίσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών υπογραμμίζεται στο τελευταίο κεφάλαιο, το οποίο αφορά την ανάπτυξη στρατηγικών επιχειρησιακής βελτίωσης.

Στο βιβλίο επίσης αναγνωρίζεται η συνεχώς εξελισσόμενη βιβλιογραφία η οποία επιτρέπει στον επαγγελματία, τον ακαδημαϊκό αλλά και τον φοιτητή να διευρύνει τις γνώσεις του και την κατανόησή του σε θέματα διαχείρισης στη βιομηχανία των LETS, και παρουσιάζονται ακόμη οι αντιλήψεις και οι θεωρίες εκείνες που θα τον βοηθήσουν να προσδιορίσει το πεδίο έρευνας που αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών. Τα θέματα της διοίκησης, της λειτουργίας και της ποιότητας των υπηρεσιών έχουν πλέον ωριμάσει και

διευρυνθεί σημαντικά από τότε που κυκλοφόρησε η πρώτη έκδοση, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από την πληθώρα βιβλιογραφικών αναφορών στο τέλος κάθε κεφαλαίου. Το περιεχόμενο του βιβλίου καλύπτει τα βήματα που έχουν γίνει τόσο στη βιβλιογραφία όσο και στη λειτουργία του κλάδου, αλλά επίσης επισημαίνει τις προκλήσεις που εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί LETS καθώς καλούνται να αντεπεξέλθουν στις ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αλλά στην ανταγωνιστικότητα μιας δυναμικά εξελισσόμενης βιομηχανίας.

Η διάρθρωση του βιβλίου

Το βιβλίο διαιρείται σε τρία μέρη:

1. Η κατανόηση του προϊόντος LETS.
2. Σχεδιασμός και παράδοση της ποιότητας στο προϊόν LETS.
3. Παρακολούθηση και διασφάλιση της ποιότητας στο προϊόν LETS.

Αναμένεται τόσο οι επαγγελματίες όσο και οι φοιτητές να μπορούν να ανατρέχουν στις διάφορες ενότητες ανεξάρτητα, όταν και όποτε απαιτείται, αντί να τις διαβάσουν ως μία συνέχεια. Τα τρία μέρη του βιβλίου συνδέονται με θέματα διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένων της διαχείρισης λειτουργιών και υπηρεσιών, του μάρκετινγκ και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αντικατοπτρίζουν τη σημασία που έχει η βαθιά γνώση και κατανόηση τόσο των καταναλωτών και των απαιτήσεών τους, όσο και των αρχών και των μεθόδων της ποιότητας των υπηρεσιών, και κυρίως των ιδιαίτερων προσόντων που απαιτούνται για τον σχεδιασμό εμπειριών και την διαχείριση των παρεχόμενων εμπειριών προς τους πελάτες.

Το Πρώτο Μέρος αποσκοπεί στην παρουσίαση του βασικού πλαισίου που αφορά την ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών στη βιομηχανία των LETS, με ιδιαίτερη αναφορά στην οικονομία των εμπειριών και με έμφαση στη συναισθηματική διάσταση και στη διάσταση της δημιουργίας κινήτρων. Επικεντρώνεται στην ανάλυση και την κατανόηση των εννοιών και των θεωριών στις οποίες στηρίζεται η εφαρμογή των μεθόδων, των εργαλείων και της φιλοσοφίας της διαχείρισης ποιότητας.

Ενώ στο Πρώτο Μέρος αναπτύσσονται το περιεχόμενο αλλά και οι προκλήσεις τις οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν τα διευθυντικά στελέχη στην επίτευξη της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες στους οργανισμούς LETS, στο Δεύτερο Μέρος διερευνώνται τα προσόντα και οι τεχνικές που απαιτούνται προκειμένου η κατανόηση των καταναλωτών, των εμπλεκομένων, της ποιότητας και της φύσης των εμπειριών των LETS να μετατραπούν σε κατάλληλα συστήματα σχεδιασμού και εφαρμογής. Σε αυτό το μέρος ο αναγνώστης θα έχει την ευκαιρία να συνειδητοποιήσει την πολυπλοκότητα του σχεδιασμού ενός πακέτου υπηρεσιών το οποίο θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του καταναλωτή, αλλά και τη δυσκολία να ανταποκριθούν οι οργανισμοί στις προκλήσεις της αναμονής και του συνδυασμού ζήτησης και προσφοράς. Δίνει επίσης στον αναγνώστη τη δυνατότητα να εξετάσει και να σταθμίσει τους διάφορους τρόπους

με τους οποίους μπορεί κάποιος να περάσει από τον σχεδιασμό στην υλοποίηση και την παράδοση μιας ποιοτικής υπηρεσίας στον πελάτη, βασιζόμενος σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα ποιότητας και στη χρήση εκείνων των αποτελεσματικών εργαλείων και συστημάτων ποιότητας που θα επιτύχουν τον στόχο αυτό.

Στο Τρίτο Μέρος, αφού αναλύθηκαν τα στάδια του σχεδιασμού και της υλοποίησης υπηρεσιών και εμπειριών, η διαχείριση της ποιότητας προχωρά στην παρακολούθηση και τη μέτρηση των υπηρεσιών ποιότητας, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο αυτές μπορούν να προαγάγουν τον σχεδιασμό και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Πρώτο Μέρος: Η κατανόηση του προϊόντος LETS

Στο Κεφάλαιο 1 εξετάζεται η ραγδαία ανάπτυξη της έννοιας της οικονομίας των εμπειριών και η θέση της στη βιομηχανία των LETS. Το Κεφάλαιο 2 οριοθετεί την ανάπτυξη και την πολυμορφία του προϊόντος LETS και δείχνει πώς αυτό βαθμιαία ωθείται από τις απαιτήσεις των πελατών και ειδικότερα από την κατανάλωση εμπειριών.

Εξετάζει τη φύση των υπηρεσιών και αξιολογεί τη διάκριση των προϊόντων και των υπηρεσιών LETS, μέσα από ένα πολύπλοκο πλέγμα κινήτρων και συμπεριφορών καθώς και των προκλήσεων που αυτά θέτουν στη διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών. Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζονται οι εξελίξεις στο θεωρητικό πλαίσιο της ποιότητας των υπηρεσιών που έχουν επηρεάσει και διαμορφώσει τη σκέψη και την ανάπτυξη αυτών που ονομάζουμε «στρατηγικές με γνώμονα τον καταναλωτή». Στο Κεφάλαιο 3 περιγράφεται επίσης η τυπολογία των χαρακτηριστικών και των κινήτρων των καταναλωτών, που πρέπει να γίνει κατανοητή προκειμένου κάποιος να αντιληφθεί την πολύπλοκη φύση της ποιότητας των υπηρεσιών και να μπορεί να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ πελατών και ενός αυξανόμενα πολύπλοκου πλέγματος παρόχων υπηρεσιών και άλλων εμπλεκόμενων. Το Κεφάλαιο 4 εμβαθύνει την κατανόηση αυτή εξετάζοντας αναλυτικότερα την έννοια της ποιότητας καθώς και τις βασικές θεωρίες με τις οποίες διαμορφώνεται η κατανόησή μας όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών, συμπεριλαμβάνοντας σε αυτό και τη σχέση μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων καθώς και μεταξύ ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης πελατών.

Δεύτερο Μέρος: Σχεδιασμός και παράδοση της ποιότητας στο προϊόν LETS

Μια απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών είναι κατ' αρχάς η κατανόηση της έννοιας αυτής, κάτι που επιχειρείται στα κεφάλαια του Πρώτου Μέρους. Το επόμενο λογικό βήμα για την περαιτέρω κατανόηση της ποιότητας υπηρεσιών και της οικονομίας των εμπειριών είναι η εφαρμογή των εννοιών και των αρχών αυτών στην πράξη και συγκεκριμένα στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση του προϊόντος και των υπηρεσιών LETS και στη διαμόρφωση μιας εμπειρίας LETS.

Ορίζουμε ότι η ποιότητα υπηρεσιών έχει να κάνει με τη λογική «κάνω το σωστό» αλλά και «το κάνω σωστά» και ότι η σταδιακή βελτίωση των δύο αυτών στοιχείων

ενισχύει την ομαλή συνύπαρξη μεταξύ σχεδιασμού και υλοποίησης – μεταξύ δηλαδή προθέσεων και πραγματικών αποτελεσμάτων.

Χαρακτηριστικά των υπηρεσιών όπως η φθορά και η ετερογένεια αλλά και η εμπειρική φύση των υπηρεσιών LETS, με την ταυτόχρονη συναισθηματική εμπλοκή τόσο των πελατών όσο και των εργαζομένων που έχει ως αποτέλεσμα τη συν-δημιουργία αξίας, επιφέρουν προκλήσεις στον σχεδιασμό της εμπειρίας και στη διαχείριση της ποιότητας. Η διαδικασία σχεδιασμού προϊόντος στην παροχή υπηρεσιών είναι πολύπλοκη για τους λόγους που αναφέρθηκαν στο Πρώτο Μέρος, και στο 5ο Κεφάλαιο αναλύεται πώς αυτές οι βασικές αρχές μπορούν να συμβάλουν στον σχεδιασμό εμπειριών. Ο σχεδιασμός υπηρεσιών και εμπειριών γεννά ερωτήματα σχετικά με τη ροή των ανθρώπων μέσα από τη διαδικασία της παροχής υπηρεσιών και τη σχέση της με τη δέσμευση πόρων. Για τον λόγο αυτό στο Κεφάλαιο 6 διερευνώνται μερικά βασικά ζητήματα σχετικά με τη διαχειριστική ικανότητα των επιχειρήσεων LETS και τη σημασία της στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η άνιση ζήτηση και χρήση εγκαταστάσεων και υπηρεσιών απαιτούν την κατανόηση πολλών ζητημάτων όπως είναι η διαχείριση απόδοσης (yield management) και η αναμονή, καθώς και ο τρόπος που αυτά μπορούν να συνεισφέρουν τόσο στην παραγωγικότητα της επιχείρησης όσο και στην ικανοποίηση του πελάτη.

Στο Κεφάλαιο 7 επισημαίνεται ιδιαίτερα η σημασία της κουλτούρας στην παροχή υπηρεσιών για την επίτευξη ποιότητας καθώς και ο κρίσιμος ρόλος που διαδραματίζει το προσωπικό σε αυτήν. Τονίζεται πώς μπορεί να γίνει διαχείριση και βελτίωση της αλληλεπίδρασης του προσωπικού με τους πελάτες (στοιχείο βασικό στις περισσότερες των περιπτώσεων), γεγονός που συνδέεται σαφώς με την ανάλυση παροχής υπηρεσιών που έχει γίνει στα Κεφάλαια 4 και 5. Οι έννοιες της συναισθηματικής διεργασίας (emotional labour) και της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων διερευνώνται σε βάθος, και η ερμηνεία τους βασίζεται στη Θεωρία του Ανθρώπινου Σίγμα (Human Sigma) στο Κεφάλαιο 4. Τέλος, στο Κεφάλαιο 8 διερευνώνται η εισαγωγή και η εφαρμογή συγκεκριμένων συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, εργαλείων και τεχνικών σε όλους τους τομείς της βιομηχανίας των LETS για την παροχή και τη βελτίωση της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών. Ένα μεγάλο εύρος συστημάτων ποιότητας και διακρίσεων, εκ των οποίων κάποια είναι επίσημα αναγνωρισμένα και κάποια όχι, αξιολογούνται για την εφαρμογή τους σε επιχειρησιακές στρατηγικές που έχουν αναπτυχθεί για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και περιέχουν πολύ πρόσφατα επικαιροποιημένα συστήματα διαχείρισης ποιότητας, όπως είναι το BS ENISO 9001:2015.

Τρίτο Μέρος: Παρακολούθηση και βελτίωση της ποιότητας στο προϊόν LETS

Η πρώτη έκδοση περιλάμβανε ένα κεφάλαιο το οποίο αφορούσε τη μέτρηση της ποιότητας στις υπηρεσίες, αλλά οι συγγραφείς έκριναν ότι το ζήτημα αυτό έπρεπε να καλυφθεί εκτενέστερα στη δεύτερη έκδοση, εν μέρει λόγω της αυξανόμενης επίδρασης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και εν μέρει λόγω της αυξανόμενης ικανότητας που έχουν πλέον οι επιχειρήσεις να συλλέγουν και να αναλύουν δεδομένα που αφορούν τις υπηρεσίες τις

οποίες παρέχουν προς τους πελάτες τους. Ο κύκλος συνεχούς βελτίωσης περιλαμβάνει μια αλυσίδα που ξεκινά από τη σύλληψη της έννοιας της ποιότητας υπηρεσιών και της εμπειρίας που βιώνει ο πελάτης, προχωρεί στην υποστήριξη του σχεδιασμού και της υλοποίησης ποιοτικών εμπειριών και φτάνει έως τη συλλογή και την αξιολόγηση των πληροφοριών που λαμβάνονται από την ανατροφοδότηση. Χωρίς την κατάλληλη και μόνιμη παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών, είναι δύσκολο να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις σχετικά με το ποιες βελτιώσεις πρέπει να γίνουν τόσο στο προϊόν όσο και στη διαδικασία, δηλαδή στα χαρακτηριστικά του σχεδιασμού της παρεχόμενης υπηρεσίας και εμπειρίας και στον τρόπο διαχείρισης και προσφοράς της προς τον πελάτη. Ενώ στα προηγούμενα κεφάλαια παρουσιάζεται η πολυπλοκότητα του προσδιορισμού των απαιτήσεων και των προσδοκιών του πελάτη, στα Κεφάλαια 9 και 10 εξετάζονται οι προκλήσεις που υπάρχουν στην παρακολούθηση και τη μέτρησή τους, καθώς και στη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών. Γίνεται διάκριση μεταξύ ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων και παρέχονται οι απαραίτητες γνώσεις για την επιλογή των μεθόδων εντοπισμού και κατανόησης της συμπεριφοράς και της ικανοποίησης του καταναλωτή. Τέλος, στο Κεφάλαιο 11 επισημαίνεται η αναγκαιότητα της λήψης στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με την ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών. Επίσης, παρουσιάζονται μερικές πολύ αντιπροσωπευτικές εναλλακτικές επιλογές για την υλοποίηση επιχειρησιακών στρατηγικών βελτίωσης.



ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

Η κατανόηση του προϊόντος LETS



Εισαγωγή

Στα τέσσερα πρώτα κεφάλαια εξετάζεται το περιβάλλον της διαχείρισης ποιότητας στη βιομηχανία LETS και διαμορφώνεται ένα εννοιολογικό πλαίσιο που αντικατοπτρίζει τις προκλήσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι οι οργανισμοί σε μια μετα-ψηφιακή εποχή, όπου οι σχέσεις ανάμεσα σε αυτούς, στους πελάτες τους και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη καθίσταται ολοένα και πιο δυναμική και πολύπλοκη. Στο Πρώτο Μέρος αναλύεται ο διακριτός χαρακτήρας των προϊόντων και των υπηρεσιών LETS. Στο Κεφάλαιο 1 διερευνώνται τα βιωματικά και εμπειρικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών LETS, καθώς και η μεγάλη ανάπτυξη της σημασίας τους από τότε που κυκλοφόρησε η πρώτη έκδοση αυτού του βιβλίου και εξής. Ειδικότερα, οι συναισθηματικές πτυχές αλλά και τα κίνητρα μιας εμπειρίας που μπορεί να συν-δημιουργηθεί από τον καταναλωτή και έναν οργανισμό εγείρουν ορισμένα ζητήματα και ερωτήματα που εξετάζονται σε ολόκληρο το Πρώτο Μέρος, και πρακτικά σε ολόκληρο το βιβλίο.

Πρώτα απ' όλα, η φύση της οικονομίας της εμπειρίας καθώς και ο ρόλος και η θέση των οργανισμών LETS σε αυτήν αποτελούν τώρα μια βασική πτυχή όποτε εξετάζεται η ποιότητα των υπηρεσιών στη βιομηχανία LETS. Στο Κεφάλαιο 1 διερευνώνται το υπόβαθρο και η σημαντική εξέλιξη της βιβλιογραφίας κατά τον 21ο αιώνα. Βλέπουμε πως οι τρεις βασικοί κινητήριοι μοχλοί στην οικονομία της εμπειρίας –η τεχνολογία, οι καταναλωτές που γίνονται πιο απαιτητικοί και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός– παρακινούν τους οργανισμούς να προωθήσουν τη διαφοροποίηση και την εμπιστοσύνη των πελατών σχεδιάζοντας και παρέχοντάς τους προϊόντα και υπηρεσίες που περιέχουν βιωματικά-εμπειρικά χαρακτηριστικά.

Δεύτερον, αυτό τονίζει τη σημαντικότητα μιας εννοιολογικής κατανόησης της ποιότητας των υπηρεσιών και των υπόλοιπων διαστάσεων που σχετίζονται με αυτή, συμπεριλαμβανομένης της κεντρικής θέσης που κατέχουν οι σχετικές προσδοκίες και αντιλήψεις, ιδίως όταν αυτές έχουν τις ρίζες τους στα συναισθήματα και τα ερεθίσματα των εμπειριών. Το Κεφάλαιο 3 δείχνει πώς οι προσδοκίες συνδέονται με το εμπορικό σήμα και την εικόνα ενός οργανισμού, και χρησιμοποιείται το καταναλωτικό πρότυπο των Lovelock και Wirtz προκειμένου να αναδειχθεί αυτή η επιχειρηματολογία. Στο Κεφάλαιο 4 αναπτύσσεται περαιτέρω η ανάλυση αυτή και εξετάζονται οι έννοιες της ικανοποίησης και της ζώνης ανοχής. Ακόμη, σε συνδυασμό με το Κεφάλαιο 1, επισημαίνονται οι αρχές της «επισκεπτολογίας» (guestology) στο περιβάλλον της Disney, οι οποίες έχουν να κάνουν με την απόδοση και την ικανοποίηση που προκύπτουν από τη δημιουργία και την εκπλήρωση των προσδοκιών.

Τρίτον, μια περαιτέρω εννοιολογική πτυχή αφορά τη φύση του προϊόντος και των υπηρεσιών LETS, καθώς και το σύνολο των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας που βρίσκει εφαρμογή στον κλάδο LETS. Στο Κεφάλαιο 2 τονίζεται η σημασία των απτών στοιχείων, ιδιαίτερα γύρω από το περιβάλλον ή την αισθητική του χώρου (servicescape), και η επίδρασή τους στην εμπειρία του πελάτη. Ένα σημαντικό σκέλος της πρόσφατης βιβλιογρα-

φίας εξετάζει τι σημαίνει ποιότητα υπηρεσιών για τον πελάτη και έχει συμβάλει σημαντικά και παραδειγματικά στο θέμα αυτό. Οι όροι «ποιότητα υπηρεσιών» και «ικανοποίηση του πελάτη» κατέχουν κεντρική θέση σε αυτό το θεωρητικό πλαίσιο που αναδύεται και, μολονότι υπάρχει μια αιτιολογική διάσταση στη συζήτηση αυτή, έχει πρακτικές επιπτώσεις στο έργο του επαγγελματία καθώς και στον ακαδημαϊκό λόγο. Η σημασία κάθε όρου ξεχωριστά είναι σημαντική, αλλά εξίσου σημαντική –ίσως και να τη χαρακτηρίζαμε συμβιωτική– είναι και η σχέση μεταξύ των δύο όρων, και το κεφάλαιο αυτό προσφέρει κάποιες ρεαλιστικές απόψεις σχετικά με τη φύση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Τέταρτον, μια τυπολογία χαρακτηριστικών που αφορούν τις υπηρεσίες, καθώς και το Κεφάλαιο 2 αλλά και το περιεχόμενο των Κεφαλαίων 1 και 3, τονίζουν τη σημασία της επαφής κατά την παροχή της υπηρεσίας σε μεγάλο μέρος της συζήτησης σχετικά με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον κλάδο LETS. Αυτό συμπεριλαμβάνει απτά και άυλα στοιχεία, αλλά και την ολοένα σημαντικότερη διάσταση της online επαφής και των διαδικτυακών διαδικασιών, και καταδεικνύει πώς οι εμπειρικές ιδιότητες του προϊόντος και της υπηρεσίας LETS διαμορφώνουν τώρα τις προσεγγίσεις στη διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών και στις προσδοκίες που έχουν οι καταναλωτές από τέτοιου είδους εμπειρίες.

Τέλος, η διαχείριση της εμπειρίας του πελάτη συνδέεται τώρα πιο ξεκάθαρα με τη δημιουργία αξίας, ιδίως μέσω της εμπλοκής των πελατών και του προσωπικού αλλά και της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Τα Κεφάλαια 1 και 2 εξετάζουν τη φύση της αξίας κατά τη χρήση και της συνδημιουργούμενης αξίας, ενώ στα Κεφάλαια 1 και 3 εξετάζονται τα οφέλη από την εμπειρία του πελάτη στον κλάδο LETS, καθώς και οι πτυχές της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Το Κεφάλαιο 3 παρέχει ένα ευρύ πλαίσιο για την κατανόηση του καταναλωτή των υπηρεσιών LETS καθώς και άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Ο κλάδος LETS περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόμενων ομάδων και οι μεταξύ τους σχέσεις αποτελούν έναν σημαντικό παράγοντα για την κατανόηση της δυναμικής στη διαχείριση της ποιότητας υπηρεσιών. Η θέση και ο ρόλος των εθελοντών επισημαίνεται τόσο στα Κεφάλαια 3 και 4, και η έννοια της δέσμευσης μέσω της Διαχείρισης του Human Sigma εξετάζεται στο Κεφάλαιο 4. Οι κύκλοι αποτυχίας και επιτυχίας στην παροχή υπηρεσιών εξετάζονται στο Κεφάλαιο 3 και καταδεικνύεται ότι οι στρατηγικές που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους μπορούν να ασκήσουν βαθιά επίδραση στη διαχείριση της εμπειρίας των πελατών και στη δέσμευση τόσο του προσωπικού όσο και των πελατών κατά τη διαδικασία επίτευξης της ποιότητας των υπηρεσιών.

Επομένως, το Πρώτο Μέρος παρέχει την ευκαιρία να συνδεθεί η θεωρία με την πράξη και να αποδειχθεί ότι η επιτυχής διαχείριση ποιότητας στους οργανισμούς LETS απαιτεί την ενημερωμένη γνώση και την κατανόηση βασικών εννοιών και θεωριών. Ολοκληρώνοντας την ανάγνωση του Πρώτου Μέρους, ο αναγνώστης θα έχει κατανοήσει σε βάθος τη φύση της οικονομίας της εμπειρίας LETS, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες LETS, καθώς και το εννοιολογικό υπόβαθρο που αφορά την ικανοποίηση του πελάτη και την ποιότητα υπηρεσιών. Όλα τα παραπάνω θα τον βοηθήσουν να κατανοήσει πώς εμπλέκεται σε αυτό η διαχείριση της εμπειρίας των πελατών και η ικανότητα να διατυπωθεί μια θεωρία για τις πρακτικές της ποιότητας υπηρεσιών, αλλά και να εφαρμοστούν αυτές οι γνώσεις και η κατανόηση σε διάφορα πεδία της Βιομηχανίας LETS.

1

Η οικονομία των εμπειριών LETS

Εκπαιδευτικοί στόχοι

- Η συνειδητοποίηση της αυξανόμενης σημασίας που έχει η οικονομία των εμπειριών.
- Η κατανόηση της φύσης της οικονομίας των εμπειριών και τα εμπειρικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και των υπηρεσιών LETS.
- Η κατανόηση της σημασίας και της έννοιας των εμπειριών LETS για τον καταναλωτή καθώς η αξία συν-δημιουργείται.
- Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των εμπειριών LETS και της διαχείρισης της ποιότητας των υπηρεσιών.
- Να αναλογιστεί ο αναγνώστης τρόπους με τους οποίους η εμπειρία του καταναλωτή μπορεί να διευκολυνθεί και να βελτιωθεί με την κατάλληλη διαχείριση.

1.1. Εισαγωγή

Διευθυντής κινηματογράφου; Όχι, εργάζομαι στη βιομηχανία δημιουργίας τουριστικών εμπειριών (Goodman, 2014: 6).

Η πρώτη έκδοση αυτού του βιβλίου επισήμανε τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονταν από τη βιομηχανία των LETS σταδιακά συνεπικουρούνταν από μία επιπλέον διάσταση, εκείνη της εμπειρίας του καταναλωτή, όπως αυτή μπορούσε να εκληφθεί, αν όχι από όλους τους επιχειρηματίες την εποχή εκείνη, τουλάχιστον από κάποιους που έκαναν κατά κάποιο τρόπο διαχείριση της εμπειρίας ήδη από τότε. Η αναφορά στο άρθρο του Goodman σε εφημερίδα του 2014 εκφράζει πολύ εύστοχα τον τρόπο με τον οποίο οι επαγγελματίες του χώρου των LETS αντιμετώπιζαν τη φύση της επιχείρησής τους και το πώς γινόταν η διαχείριση, αν και εμπειρικά επιβεβαιώνεται ότι υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι θεώρησης, όπως θα δούμε παρακάτω.

Στην αιχμή της βιομηχανίας των LETS, το προϊόν, με τη μορφή μιας δραστηριότητας και ενός τόπου, καθώς και η διαδικασία παροχής της υπηρεσίας που υποστηρίζει την παράδοση του προϊόντος στον καταναλωτή, τώρα πλέον ενσωματώνονται στα χαρακτηριστικά των εκάστοτε εμπειριών, ενώ η συναισθηματική εμπλοκή του καταναλωτή θεωρείται υψίστης σημασίας και ο κάθε επαγγελματίας του χώρου οφείλει να εμπλέκεται πλέον άμεσα στη διαχείριση της εμπειρίας που απολαμβάνει ο πελάτης του. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να εξεταστεί η αυξανόμενη σημασία της οικονομίας των εμπειριών, η

φύση της εμπειρίας κατανάλωσης προϊόντων LETS και η αναζήτηση των πιθανών επιπτώσεών τους στη διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών.

1.2. Η αυξανόμενη σημασία της οικονομίας των εμπειριών

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αύξηση της βιβλιογραφίας που αφορά την οικονομία των εμπειριών, την ηδονιστική κατανάλωση και το μάρκετινγκ των εμπειριών, με αναφορές στη διαχείριση της εμπειρίας του πελάτη και της ποιότητας στην παροχή της υπηρεσίας (Hirschman & Holbrook, 1982· Pine & Gilmore, 1998· Arnould & Thompson, 2005· Carú & Cova, 2007). Ορισμένοι ερευνητές ανάγουν τις απαρχές της θεωρίας μάλλον στην εποχή του ρομαντισμού του 18ου αιώνα (Holbrook, 1999· Carú & Cova, 2007), αλλά οι Hirschman και Holbrook (1982) ήταν εκείνοι οι οποίοι διατύπωσαν για πρώτη φορά την άποψη ότι οι πελάτες επιζητούν να συνδυάσουν τον τρόπο ζωής τους με τη συμβολική σημασία του προϊόντος που αγοράζουν. Πράγματι, υποστήριξαν ότι αυτό το γεγονός οδηγεί στην έννοια της «ηδονιστικής κατανάλωσης», η οποία ορίζεται ως «η πλευρά εκείνη στη συμπεριφορά του καταναλωτή η οποία σχετίζεται με πολυ-αισθητηριακές, φανταστικές και συναισθηματικές πτυχές της εμπειρίας του καταναλωτή με το προϊόν που αγοράζει» (Hirschman & Holbrook, 1982: 92).

Ωστόσο, το βιβλίο των Pine και Gilmore που δημοσιεύτηκε το 1999 –αλλά και το άρθρο τους που είχε δημοσιευτεί έναν χρόνο νωρίτερα– σχετικά με την οικονομία των εμπειριών θεωρούνται από πολλούς ως τα βασικά κείμενα που επηρέασαν τη θεώρηση της διαχείρισης παροχής υπηρεσιών (Ferreira & Teixeira, 2013). Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους επιβεβαίωσαν την ευρεία σημασία και επιρροή της έννοιας της «εμπειρίας του πελάτη», η οποία με τη σειρά της δημιούργησε την έννοια της «οικονομίας των εμπειριών». Υποστήριξαν την άποψη ότι «η οικονομία των εμπειριών» αποτελεί τον τέταρτο σταθμό στην ανάπτυξη μιας οικονομίας μετά την αγροτική, τη βιομηχανική και την οικονομία των υπηρεσιών. Πρότειναν ότι οι οργανισμοί μέσα από διαφορετικά πλαίσια αύξαναν τη διαβάθμιση των εμπειριών και ότι οι εμπειρίες αποτελούν το τέταρτο στοιχείο για την αύξηση της οικονομικής αξίας του προϊόντος τους και της ανταγωνιστικότητάς τους. Μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να υπάρχει κάποια αβεβαιότητα ως προς το καθεστώς της παρεχόμενης υπηρεσίας –αν, δηλαδή, η ίδια η εμπειρία αποτελεί τον πυρήνα, αν η εμπειρία είναι το προσφερόμενο προϊόν ή αν αποτελεί το μέσο για να απολαύσει ο πελάτης το προϊόν– σε κάθε περίπτωση πάντως δημιουργείται προστιθέμενη αξία στη διαδικασία (Chen et al., 2012· Grönroos, 2012· Pareigis et al., 2012). Πράγματι, στις ΗΠΑ, οι εμπειρίες έχουν υποκαταστήσει τις υπηρεσίες ως κυρίαρχες στην οικονομική προσφορά, από την άποψη του ΑΕΠ, της εργασίας και της πραγματικής οικονομικής αξίας (Pine & Gilmore, 2014), και για πολλές χώρες στον τομέα των υπηρεσιών και στη βιομηχανία των LETS η οικονομία των εμπειριών θεωρείται εξέχουσας σημασίας. Η μαγευτική φυσική ομορφιά της περιοχής Μίλφορντ Σάουντ (Milford Sound) στο νότιο νησί της Νέας Ζηλανδίας έχει καταστεί ένας από τους πιο σημαντικούς τουριστικούς προορι-



Εικόνα 1.1. Μίλφορντ Σάουντ, Νέα Ζηλανδία: μία από τις πρώτες μαζικές εμπειρίες καταναλωτή.

σμούς παγκοσμίως και αποτελεί μία από τις πρώτες προσπάθειες προώθησης στην αγορά ενός φυσικού πόρου ως τουριστική εμπειρία (Εικ. 1.1). Άλλη μία μεγάλη επιρροή ασκήθηκε από την Εταιρεία Walt Disney, η οποία επινόησε τον όρο «επιστήμη του επισκέπτη» (guestology), εκφράζοντας έτσι την εστιασμένη στον πελάτη πολιτική της· πράγματι, αυτή η έκφραση εμφανίστηκε την περίοδο που ανέπτυσαν το Epcot και συγκέντρωναν πολύ υλικό ανατροφοδότησης από τις αντιδράσεις των πελατών τους κατά τον σχεδιασμό του πάρκου. Σίγουρα θα όριζαν την «επιστήμη του επισκέπτη» ως την επιστήμη που στόχο της έχει την αδιάκοπη προσπάθεια βελτίωσης της φροντίδας προς τον πελάτη.

Η εμφάνιση της οικονομίας των εμπειριών

Στον Πίνακα 1.1 φαίνεται ότι η οικονομία των εμπειριών δεν αφορά μόνο αγαθά, εμπορεύματα και υπηρεσίες. Στην οικονομία των υπηρεσιών, οι οργανισμοί προσφέρουν στον πελάτη άυλα οφέλη τα οποία είναι λογικά και λειτουργικά. Στην οικονομία των εμπειριών υπάρχουν φυσικά πολλά οφέλη, αλλά μεγάλη έμφαση δίνεται στα συναισθήματα και στις αισθήσεις, όπως θα δούμε και πιο αναλυτικά στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου. Έτσι, σε μια οικονομία εμπειρίας, οι άνθρωποι ανταλλάσσουν πολύτιμους πόρους (χρόνο, χρήμα, φυσική, κοινωνική και ψυχολογική ασφάλεια) για εμπειρίες κι-

Πίνακας 1.1. Η φύση της οικονομίας των εμπειριών: σύγκριση αγαθών και υπηρεσιών (Σύμφωνα με τους Pine & Gilmore, 2008: 5· Ellis & Rosman, 2008: 5).

	Βιομηχανία αγαθών	Βιομηχανία υπηρεσιών	Βιομηχανία εμπειριών
Οικονομική λειτουργία	Κατασκευή αγαθών	Παροχή υπηρεσιών	Κλιμακούμενη αντιμετώπιση
Χαρακτηριστικά προσφοράς	Υλικό στοιχείο	Άυλο στοιχείο	Εμπειρικό στοιχείο
Δημιουργία αξίας μέσω	Κατανάλωσης	Διαδικασίας αλληλεπίδρασης	Κοινής εμπειρίας
Καταναλωτής	Πελάτης	Πελάτης/συν-δημιουργός	Πελάτης/συν-δημιουργός/συμμετέχων
Φύση της προσφοράς	Υλική	Άυλη (αδιαχώριστη, αναλώσιμη, ετερογενής)	Εμπειρίες συναρπαστικές, αλησμόνητες και ενίοτε μετασχηματιστικές
Κύριο χαρακτηριστικό	Τυποποιημένη ποιότητα = παράγεται προϊόν σταθερής αξίας κάθε φορά	Προσαρμοσμένη την αγορά	Εξατομικευμένη

νήτρων και συναισθημάτων που προσφέρονται από οργανισμούς οι οποίοι έχουν παραδοσιακά ταυτιστεί με την έννοια των οργανισμών «παροχής υπηρεσιών», καθώς και από οργανισμούς που προσφέρουν προϊόντα και εμπορεύματα (Ellis & Rosman, 2008: 4).

Η εμπειρία του καταναλωτή στο πλαίσιο αυτό προϋποθέτει μεγαλύτερη προσοχή και πολυπλοκότητα, τις οποίες οι οργανισμοί καλούνται να διαχειριστούν, και εγείρει ερωτήματα σχετικά με το τι ακριβώς είναι.

1.3. Η σημασία της εμπειρίας του πελάτη

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που εξηγούν το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την οικονομία των εμπειριών και για την εμπειρία του πελάτη:

- Υποστηρίζεται ολοένα και περισσότερο η άποψη ότι η δαπάνη χρημάτων για την απόκτηση εμπειριών προσφέρει μεγαλύτερη ευτυχία συγκριτικά με την αγορά υλικών αγαθών (Howell et al., 2012· Howell & Guevarra, 2013). Η αντίληψη ότι οι άνθρωποι αισθάνονται πληρότητα δημιουργώντας έναν τρόπο ζωής που οι ίδιοι επιθυμούν και

πετυχαίνοντας εσωτερική ικανοποίηση μέσα από την εμπλοκή τους σε υπηρεσίες και «επώνυμες» εμπειρίες, είναι κάτι που έχει επισημανθεί ήδη από την πρώτη έκδοση αυτού του βιβλίου. Είχαν επίσης επισημανθεί τα εμπειρικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών LETS.

- Επιπλέον, τονίζεται ότι ο σύγχρονος τρόπος ζωής, συμπεριλαμβανομένης της κουλτούρας του έντονου εργασιακού ρυθμού στον δυτικό κόσμο, αυξάνει την αναζήτηση της διασκέδασης, της φαντασίας και της απόδρασης μέσα από συναρπαστικές, αλησμόνητες και εμπλουτισμένες εμπειρίες για τον πελάτη (Anderson, 2006), οι οποίες προσφέρουν την αίσθηση της «μοναδικότητας».

Όπως αναφέρει και ο Willis (2015):

Η προσφορά στον πελάτη μιας εμπειρίας η οποία θα του μείνει αξέχαστη αποτελεί την κινητήρια δύναμη για πολλές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία της αναψυχής και της φιλοξενίας. Ως τομέας, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες έχουν το κοινό χαρακτηριστικό ότι το προϊόν τους είναι στην πραγματικότητα μια εμπειρία και εναπόκειται στην ικανότητα της εταιρείας να διαχειριστεί και να προσφέρει την εμπειρία αυτή με τέτοιο τρόπο ώστε να έχει επιτυχία.

- Η προσφορά μιας καλής εμπειρίας είναι επίσης σημαντική διότι επηρεάζει τις προσδοκίες και το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη, και επομένως μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αφοσίωση των πελατών προς την επιχείρηση (Zomerdijk & Voss, 2010) και να συνεισφέρει στην ανταγωνιστικότητά της (Berry & Carbone, 2007), όπως θα δούμε και στο Κεφάλαιο 4.
- Υποστηρίζεται επίσης η άποψη ότι η δυναμική της ανταγωνιστικότητας και η επίδραση της τεχνολογίας είναι άλλοι δύο παράγοντες που αυξάνουν τη βαρύτητα του ρόλου της εμπειρίας την οποία απολαμβάνει ο πελάτης (Wikstrom, 2008· Fawcett et al., 2014). Πράγματι, οι Fawcett et al. διατυπώνουν την άποψη ότι, προκειμένου οι οργανισμοί να επιτύχουν την προώθησή τους σε μια ανταγωνιστική θέση, θα πρέπει να ρίξουν το βάρος τους «στα τελευταία 100 μέτρα της εφοδιαστικής αλυσίδας» (Fawcett et al., 2014: 450). Η παροχή υπηρεσιών στη βιομηχανία των LETS περιλαμβάνει τα βασικά στοιχεία της «εφοδιαστικής αλυσίδας», ιδιαίτερα αυτά που αφορούν την προσωπική εξυπηρέτηση του πελάτη, στην οποία θα αναφερθούμε περισσότερο στη συνέχεια του κεφαλαίου καθώς και στα κεφάλαια 5 και 8. Οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να αποτελέσουν επίσης μια ευκαιρία για τους παρόχους εμπειριών LETS να καινοτομήσουν και να δημιουργήσουν πολύ πιο έντονες και συναρπαστικές εμπειρίες, καθιστώντας έτσι ακόμα πιο δυσδιάκριτα τα όρια μεταξύ διασκέδασης και μάθησης (McGrath, 2014).

Επομένως, οι τρεις βασικές κινητήριες δυνάμεις της οικονομίας των εμπειριών –η τεχνολογία, οι διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός– παρακινούν τους οργανισμούς να προωθήσουν τη διαφοροποίηση και την αφοσίωση προς τον πελάτη (Zomerdijk & Voss, 2010) προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες με συγκεκριμένα εμπειρικά χαρακτηριστικά. Αυτό υποδηλώνει επίσης ότι η σημασία

της εμπειρίας του καταναλωτή και ο τρόπος με τον οποίο την αντιλαμβάνονται οι οργανισμοί έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα. Για παράδειγμα, τα ξενοδοχεία της αλυσίδας Hilton προσπαθούν «με πάθος να προσφέρουν στον επισκέπτη μια ανεπανάληπτη εμπειρία», ενώ η Όπερα του Σίδνεϊ «δεσμεύεται στην παροχή εξαιρετών υπηρεσιών προς τον πελάτη, και εγγυάται τη διασφάλιση μιας απολαυστικής εμπειρίας για όλους τους πελάτες».

Αρκετοί συγγραφείς βασίστηκαν στη θεωρία των Pine και Gilmore του 1998 για να προσφέρουν διάφορες οπτικές σχετικά με την οικονομία των εμπειριών και την έννοια της εμπειρίας του καταναλωτή, καθώς η σχετική βιβλιογραφία που αφορά τη διαχείριση υπηρεσιών παρουσιάζει αλματώδη ανάπτυξη την τελευταία δεκαετία.

1.4. Η έννοια της εμπειρίας του πελάτη

Υπάρχουν διαφορετικές θεωρήσεις για το τι είναι η εμπειρία του καταναλωτή. Οι Johnston και Kong (2011) προτείνουν ότι όταν το προϊόν είναι κάποιο αντικείμενο και η υπηρεσία είναι μια δραστηριότητα ή μια διαδικασία στην οποία εμπλέκεται ο πελάτης, τότε η εμπειρία του πελάτη ορίζεται ως «η προσωπική ερμηνεία της διαδικασίας της υπηρεσίας από τον καταναλωτή, καθώς και η αλληλεπίδραση και η εμπλοκή του σε αυτήν κατά τη διάρκεια του ταξιδιού ή της ροής μέσα από μια σειρά σημείων επαφής τα οποία διαμορφώνουν το πώς νιώθει ο πελάτης» (Johnston & Kong, 2011: 7). Υπάρχει επίσης η προσέγγιση της εμπειρίας του καταναλωτή μέσα από την οπτική γωνία των οργανισμών που σχεδιάζουν, υλοποιούν και προσφέρουν μια εμπειρία (Heinonen et al., 2010). Είναι, επομένως, μια καλά σχεδιασμένη και ελεγχόμενη διαδικασία με αποτελέσματα τα οποία καθορίζονται από τον οργανισμό που τη σχεδίασε, και επομένως μπορεί να οριστεί ως μια προσέγγιση όπου «επικρατεί η λογική του παρόχου». Σε αυτή την προσέγγιση εμπεριέχεται η άποψη ότι η διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη και η εικόνα που έχει ο πελάτης για το σύνολο της εμπειρίας διαμορφώνονται με την πάροδο του χρόνου και με την επανάληψη της δραστηριότητας και των επισκέψεων του καταναλωτή. Αυτή η προσέγγιση, όμως, δεν λαμβάνει υπόψη τους παράγοντες που βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο του οργανισμού ο οποίος παρέχει την εμπειρία και διαχειρίζεται τη διαδικασία της παρεχόμενης υπηρεσίας, και εστιάζει περισσότερο στα γνωσιακά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά στοιχεία της υπηρεσίας που προσφέρεται (Klaus & Maklan, 2012) έναντι της συναισθηματικής εμπλοκής κατά τη διάρκεια της εμπειρίας του καταναλωτή.

Πράγματι, ο Palmer (2010) αναγνωρίζει μια τάση απομάκρυνσης από τις ωφελιμιστικές εκείνες θεωρήσεις της εμπειρίας και την ταυτόχρονη στροφή σε ορισμούς που αναγνωρίζουν στο προϊόν ηδονιστικά χαρακτηριστικά. Με αυτή τη θεώρηση υπονοείται ότι η «εμπειρία» είναι κάτι περισσότερο από απλή διασκέδαση ή απόκτηση γνώσης και αλληλεπίδραση σε μια δραστηριότητα ή σε ένα πλαίσιο, και φαίνεται να σχετίζεται με το σύνολο των υπηρεσιών. Οι Johnston και Kong (2011) υποστηρίζουν ότι «η υπηρεσία πάντα συνοδεύει μια εμπειρία... και όλες οι εμπειρίες προσφέρουν μια ευκαιρία για συναισθηματική εμπλοκή, ανεξάρτητα πόσο αδιάφορη μπορεί να φαίνεται ότι είναι μια υπηρεσία ή ένα προϊόν» (Johnston & Kong, 2011: 5).

Μια σειρά εξειδικευμένων παρατηρήσεων που αφορούν την εμπειρία του καταναλωτή έχουν εστιάσει στα κίνητρα και στη συναισθηματική εμπλοκή του καταναλωτή, με αποτέλεσμα να οδηγούμαστε στον τομέα της εμπειρικής-φαινομενολογικής έρευνας (Carú & Cova, 2003· Heinonen et al., 2010· Ziakas & Boukas, 2014), στον οποίο η εμπειρία του καταναλωτή αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία εσωτερική και συναισθηματική, που περιλαμβάνει φαντασιώσεις και συναισθήματα, και στον οποίο η συμπεριφορά δεν περιορίζεται απλώς στην επίτευξη κάποιου στόχου (Heinonen et al., 2010). Αυτή την προσέγγιση συναντάμε και στην εμπειρία του Eden Project σχετικά με τη διαχείριση της εμπειρίας του καταναλωτή, όπου αναφέρεται:

Ο χώρος μας είναι ένα διεθνές τουριστικό αξιοθέατο, και όχι μόνο επειδή είναι μια τρύπα στο έδαφος. Ο σκοπός μας είναι να παρέχουμε ψυχαγωγία και να επικοινωνήσουμε όχι μόνο το δικό μας έργο αλλά και το έργο άλλων. Το σημαντικότερο είναι να καταφέρουμε να σας προσφέρουμε μια όμορφη μέρα πηγαίνοντάς σας ένα ταξίδι που θα σας μείνει αξέχαστο και θα σας εμπνεύσει. Όλα συνδέονται μεταξύ τους – από αυτό που καλλιεργούμε μέχρι αυτό που μαγειρεύουμε και αυτό που τελικά πουλάμε.

Αυτό το παράδειγμα αντικατοπτρίζει εκείνες τις απόψεις για τη διαχείριση μιας εμπειρίας οι οποίες ενθαρρύνουν τον καταναλωτή να εμπλακεί με όλες τις αισθήσεις του προκειμένου να απολαύσει αξέχαστες εμπειρίες, καθώς και τις δύο επιπρόσθετες διαστάσεις που αναπτύχθηκαν από τους Pine και Gilmore (1998) και θεωρούνται κεντρικές στην διαδικασία αυτή: την απορρόφηση ή την εμπάθυση στην εμπειρία και την ενεργή ή παθητική συμμετοχή σε αυτήν. Η εμπειρία του Eden Project ίσως ενσωματώνει και τους τέσσερις τύπους εμπειρίας, όπως έχουν αναφερθεί από τους Pine και Gilmore: την ψυχαγωγία, την εκπαίδευση, την αισθητική και την απόδραση.

Από την παραπάνω ανάλυση μπορεί να υποστηριχθεί ότι η εμπειρία του καταναλωτή είναι μια πολυδιάστατη και άρρηκτα συνδεδεμένη με μια κατάσταση διαδικασία (Palmer, 2010· Ferreira & Teixeira, 2013). Αναφορικά με τη βιομηχανία των LETS, υπάρχει σημαντικός αριθμός αποδείξεων στη διαθέσιμη βιβλιογραφία που επιβεβαιώνει το γεγονός ότι ο κλάδος διαχείρισης εμπειριών διαμορφώνεται από μια πλειάδα πολύπλοκων δομών και εξαρτάται από τη φύση και το περιεχόμενο της εκάστοτε δραστηριότητας (Schulz and Watkins, 2007· Martin & Woodside, 2011). Πράγματι, οι Martin και Woodside (2011) υποστηρίζουν ότι η συμπεριφορά των τουριστών καθορίζεται εν πολλοίς από τις προηγούμενες εμπειρίες τους και από ένα ευρύ φάσμα ερεθισμάτων με πολύπλοκα ψυχολογικά χαρακτηριστικά, μεταξύ των οποίων είναι η διέγερση, η αισθητική και η φαντασίωση. Ο Berridge (2012) αναφέρει ότι η κατανόηση της φύσης μιας εμπειρίας είναι επίσης πολύπλοκη, ιδιαίτερα επειδή η σχέση μεταξύ του παρόχου της υπηρεσίας και του πελάτη δεν είναι συχνά ξεκάθαρη.

Αυτά τα πολύπλοκα χαρακτηριστικά συνδέονται επίσης άρρηκτα με τη θεωρία της αναψυχής, η οποία βασίζεται σε κοινωνικο-ψυχολογικούς περιορισμούς ως προς τα όρια της ελευθερίας καθώς και σε εσωτερικά κίνητρα αλλά και στα διαφορετικά στάδια από τα οποία μπορεί να αποτελείται μια εμπειρία LETS. Οι Manfredo et al. (1996) προτείνουν

τρεις αλληλένδετες προσεγγίσεις για τη μελέτη της ψυχολογικής πλευράς της αναψυχής. Η μία είναι η *εξ ορισμού* προσέγγιση (δηλαδή, αν μια δραστηριότητα θεωρείται ή όχι αναψυχή). Η δεύτερη προσέγγιση είναι η άμεση και συνειδητή προσέγγιση της εμπειρίας, την οποία οι Manfreda et al. (1996) περιέγραψαν ως φαινομενολογική ανάλυση της εμπειρίας της αναψυχής σχετικά με τη σημασία της, την ποιότητά της, τη διάρκειά της, την ένταση της και την ικανότητα να εντυπωθεί στη μνήμη του πελάτη. Η τρίτη προσέγγιση είναι η εκ των υστέρων ικανοποίηση, που σχετίζεται με τις προσδοκίες τις οποίες είχε ο πελάτης, και βάσει αυτής έχει συγκροτηθεί σημαντική βιβλιογραφία που αφορά «τη θεωρία της μη επιβεβαίωσης» (disconfirmation theory). Αυτή συμβαδίζει με την πιο πρόσφατη βιβλιογραφία που αναλύει τα διαφορετικά στάδια της εμπειρίας του πελάτη, τα οποία αθροιστικά συνθέτουν τη συνολική εμπειρία του (Verhoef et al., 2009· Ferreira και Teixeira, 2013).

Οι Heinonen et al. (2010) επίσης προτείνουν ότι οι εμπειρίες του πελάτη μπορεί να εκτείνονται πέρα από τη λογική της παροχής υπηρεσίας, αλλά πρέπει να τις εξετάσει κάποιος μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, στο οποίο παίζουν ρόλο ο τρόπος ζωής του πελάτη και το νόημα που αποκτά γι' αυτόν η εμπειρία. Για παράδειγμα, οι διακοπές και η συμμετοχή σε εκδηλώσεις απαιτούν σχεδιασμό και συνεπάγονται εμπειρίες που ξεπερνούν την εκδήλωση αυτή καθαυτή. Πολλοί συγγραφείς αναγνωρίζουν τρία στάδια: α) το στάδιο πριν από την εμπειρία, που περιλαμβάνει οποιαδήποτε προηγούμενη εμπειρία ή πληροφορίες από στόμα σε στόμα και τη δημιουργία προσδοκιών, β) το κύριο στάδιο, όπου η εμπειρία «καταναλώνεται» και αποτελεί τη φάση πρόσληψης της εμπειρίας σε πραγματικό χρόνο, και γ) το στάδιο μετά την εμπειρία, που περιλαμβάνει τι αντιλήφθηκε ο πελάτης από την εμπειρία και τι αναμνήσεις του δημιουργήθηκαν (Knutson & Beck, 2004· Arnould & Thompson, 2005). Οι Howell και Guevarra (2013) πρόσθεσαν ένα επιπλέον στάδιο πριν από την «κατανάλωση» της εμπειρίας, αυτό της αγοράς της εμπειρίας. Αυτό, αν και έχει μικρότερη σχέση με τον τομέα των LETS, ωστόσο βρίσκει εφαρμογή σε πολλές περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα στον οινοτουρισμό, και αποτελεί περισσότερο μέρος του σταδίου πριν από την εμπειρία, όπως συμβαίνει κατά την αγορά ενός πακέτου διακοπών.

Οι Chauhan και Manhas (2014), σε μια μελέτη που διεξήγαγαν στον τομέα της αεροπλοΐας στην Ινδία, διαπίστωσαν ότι η εμπειρία του πελάτη έχει μια πολυδιάστατη δομή, σε συνδυασμό πάντα με λειτουργικά και συναισθηματικά οφέλη. Εντόπισαν μια σημαντική επίδραση του εμπειρικού στοιχείου στη συνολική εμπειρία και στις τρεις αεροπορικές εταιρείες που μελέτησαν, και ιδιαίτερα στον ηδονισμό και στην καινοτομία που δημιουργούσαν μέσα από μια αίσθηση απόδρασης, περιπέτειας και ενθουσιασμού. Ομοίως, σε μια μελέτη για την ποδηλασία βουνού αναγνωρίστηκαν στην εμπειρία πέντε διαστάσεις: η ευχαρίστηση της ηδονής, η προσωπική βελτίωση, η κοινωνική αλληλεπίδραση, η αποτελεσματικότητα και ένα αίσθημα σουρεαλισμού – με τον ηδονισμό και την προσωπική βελτίωση να θεωρούνται από τους πελάτες ως τα δύο βασικά στοιχεία για να χαρακτηριστούν οι εμπειρίες αξιομνημόνευτες με βάση τις αξιολογήσεις τους (Klaus & Maklan, 2012).

Αξία

Οι Klaus και Maklan (2013) υποστήριξαν ότι ο προσδιορισμός και η βελτίωση της παρε-