



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

OMNI-CHANNEL MARKETING ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΟ RETAIL

ΣΤΑΜΑΤΙΟΥ ΝΙΟΒΗ-ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΑ ΓΙΑΝΝΟΥΚΟΥ

ΠΑΤΡΑ 2022

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
Κεφάλαιο 1 ^ο : Η έννοια του μάρκετινγκ και η εμπειρία καταναλωτή	3
1.1. Η έννοια και ο ορισμός του μάρκετινγκ	3
1.2. Η έννοια της αξίας και της αξίας πελάτη	7
1.3. Η εμπειρία καταναλωτή	9
1.4. Η ικανοποίηση που προσφέρει η εμπειρία	14
1.5. Η εμπειρία και η σχέση με τον πελάτη	19
Κεφάλαιο 2 ^ο : Το omni channel marketing	22
2.1. Το omni channel marketing	22
2.2. Οφέλη και αποτελέσματα της χρήσης του omni-channel marketing	27
2.3. Κανάλια εφαρμογής στρατηγικών μάρκετινγκ	30
Κεφάλαιο 3 ^ο : Η εφαρμογή του omni-channel marketing στο retailing	33
3.1. Η εφαρμογή του omni-channel marketing στο retailing: Ευκαιρίες και προκλήσεις	33
3.2. Συστήματα εφαρμογής του omni-channel marketing στο retailing	36
3.3. Συστηματοποίηση της διανομής αγαθών	38
Κεφάλαιο 4 ^ο : Μελέτη περίπτωσης σχετικά με την εφαρμογή του omni-channel στο retailing	43
Συμπεράσματα – Συζήτηση	50
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	53

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εργασία, μελετάται το omni-channel marketing, μία μορφή μάρκετινγκ η οποία είναι εκ νέου προσαρμοσμένη στην ταυτόχρονη χρήση πολλαπλών καναλιών στο μάρκετινγκ.

Ειδικότερα, μελετάται ο τρόπος λειτουργίας του omni-channel μάρκετινγκ, καθώς και τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει μέσω της διοχέτευσης προϊόντων από πολλαπλά κανάλια.

Ειδικότερα, θα ακολουθήσει μία ανάλυση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί η χρήση του omni-channel στον τομέα των πωλήσεων και ειδικότερα στο retailing.

Στόχος είναι να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί το omni-channel μάρκετινγκ στο retailing.

Κεφάλαιο 1^ο: Η έννοια του μάρκετινγκ και η εμπειρία καταναλωτή

1.1. Η έννοια και ο ορισμός του μάρκετινγκ

Η συζήτηση σχετικά με την εξέταση του μάρκετινγκ ως ανεξάρτητης επιστήμης έχει μακρά ιστορία. Ειδικά χαρακτηριστικά του μάρκετινγκ, όπως η εφαρμοσμένη φύση του και ο σημαντικός μεθοδολογικός μηχανισμός δανεισμένος από άλλους κλάδους αποτελούν εμπόδιο όταν θεωρείται και μελετάται ως ανεξάρτητος κλάδος. Ταυτόχρονα, η περαιτέρω ανάπτυξη του μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένης της εφαρμογής της σημασίας του ως ακαδημαϊκού κλάδου, απαιτεί περαιτέρω συζήτηση για τη σχέση τέχνης και επιστήμης στο μάρκετινγκ (Arnould et. al., 2005).

Τα θέματα που σχετίζονται με την επιστήμη ή την τέχνη του μάρκετινγκ συνεχίζουν να απασχολούν το μυαλό των ερευνητών. Θεωρούμε το μάρκετινγκ ως επιστήμη και, ως μια σημαντική πτυχή (Bagozzi, 1975).

Ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι η ανάλυση της έννοιας της «αξίας» αποκαλύπτει ορολογική πολυπλοκότητα. Ειδικότερα, μπορούμε να επισημάνουμε τη χρήση τόσο του όρου «αξία» όσο και του όρου «αξία πελάτη» στο μάρκετινγκ (Bagozzi, 1975).

Η περιγραφή περιέχει τους όρους «αξία διάρκειας ζωής πελάτη» και «οικονομικό κέρδος», οι οποίοι μπορούν να αντιμετωπιστούν ως μία από τις ονομασίες του καθαρού λειτουργικού κέρδους μετά τη φορολογία. Ο όρος «αξία» ταυτίζεται με τη χρησιμότητα και τα οφέλη για τους καταναλωτές (Ballantyne, 2003).

Η ανάλυση του Porter, «Competitive Advantage», προσφέρει τη μεθοδολογία της ανάλυσης πιθανών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω μιας αλυσίδας οφέλους όταν «οι δραστηριότητες της εταιρείας χωρίζονται σε στρατηγικά σημαντικές δραστηριότητες προκειμένου να εξεταστούν το κόστος και τα υπάρχοντα και πιθανά

μέσα διαφοροποίησης. Η αξία λαμβάνει επίσης την ταυτότητα της χρησιμότητας, όπου η τιμή είναι το κύριο κριτήριό της (Christensen, 2001).

Με τη σειρά της, αυτή η ταυτότητα δεν είναι μοναδική στην περιγραφή της έννοιας του «Marketing 3.0». επισημάνετε τον όρο «αξία» ως βασική έννοια. περιγράφουν την τρέχουσα κατάσταση της πληροφορικής και του κοινωνικού πολιτιστικού και προσωπικού χώρου που σχετίζεται με αυτήν. Ωστόσο, ταυτόχρονα, δεν παρέχεται σαφής ορισμός αυτού του όρου. Στην πραγματικότητα, οι συγγραφείς αναφέρονται μόνο σε μια συγκεκριμένη περιοχή των αισθήσεων για την έννοια.

Οι Prahlad και Ramaswamy στο έργο τους (2006) περιγράφουν επίσης το χώρο για τη δημιουργία «αξίας» για τον καταναλωτή, αλλά αποφεύγουν τον σαφή ορισμό της (Prahlad & Ramaswamy, 2006).

Με τη σειρά της, η έρευνα της Neganova (2012) περιγράφει διαφορετικές προσεγγίσεις στον όρο «αξία». Στην περίπτωση αυτή, εκτός από τον όρο «αξία» και «αξία πελάτη» προστίθενται και άλλοι όροι όπως η «αξία αγοραστών» κ.λπ (Neganova, 2012).

Υπάρχουν επιστημονικές αναλύσεις, που εξετάζουν την αξία όχι μόνο μέσω της αξίας για τον καταναλωτή («αξία πελάτη»), αλλά και ευρύτερα, που περιλαμβάνουν την ικανότητα ενός προϊόντος, μίας υπηρεσίας ή μίας δραστηριότητας να ικανοποιεί την ανάγκη παροχής οποιασδήποτε χρησιμότητας σε έναν άνθρωπο, οργάνωση και κοινωνία. Για παράδειγμα, βάσει των μοντέλων δημιουργίας αξίας, γίνεται μια προσπάθεια να προσδιοριστούν τα κόστη και οι χρησιμότητα ειδικά για τους μετόχους, τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και την κοινωνία (Neganova, 2012).

Παράλληλα, επιδεικνύεται ένα σημαντικό χαρακτηριστικό: η διαφορά στις εκτιμήσεις αξίας διαφόρων κοινωνικών ομάδων σε σχέση με ένα προϊόν. Ορισμένες εργασίες εξετάζουν την έννοια της αξίας μέσω των εφαρμογών προγραμμάτων πίστης ή στην υλοποίηση της λειτουργίας μάρκετινγκ στα μουσεία. Η παραπάνω ανάλυση της

βιβλιογραφίας καταδεικνύει ότι υπάρχει ανάγκη για τη δόμηση της ορολογικής συσκευής μάρκετινγκ που σχετίζεται με τον όρο «αξία» (Schmitt & Zarantonello, 20143).

Πρώτον, είναι απαραίτητο να υπάρξει διαρθρωτική σαφήνεια μεταξύ των όρων «αξία», «αξία πελάτη» και άλλων θεμελιωδών όρων. Η βάση για τη λογική της σχέσης τους είναι οι όροι «έννοια» και «κατηγορία».

Βασιζόμαστε στον ορισμό του όρου «κατηγορία» ως την πιο γενική και θεμελιώδη έννοια που είναι η αρχή της μορφής και της σταθερής οργανωτικής σκέψης, δηλαδή η θεμελιώδης επιστημονική έννοια που αντανακλά τις πιο γενικές ιδιότητες και σύνδεση της πραγματικότητας και της γνώσης. Με τη σειρά του, ο όρος «αξία» είναι μια κοινή ονομασία με σχετικά σαφές περιεχόμενο και σχετικά καλά καθορισμένο όγκο (Jensen, 2001).

Η φιλοσοφία συχνά θεωρεί την αξία ως τη «σχέση μεταξύ της αναπαράστασης του υποκειμένου στο εκτιμώμενο αντικείμενο και του ίδιου του αντικειμένου». Ωστόσο, η ερμηνεία του όρου δεν περιορίζεται στα παραπάνω, γεγονός που επιτρέπει να θεωρηθεί ως κατηγορία. Η κατηγορία της «αξίας» βασίζεται στην ψυχολογική φύση ενός ανθρώπου και μπορεί να ειπωθεί από τη σκοπιά του προσδιορισμού της έννοιας της «κατανοούμενης αξίας», της «αξίας, ως μορφή κοινωνικών σχέσεων. » και φέρνοντας αυτές τις θέσεις με το κίνητρο (Jensen, 2001).

Η ερμηνεία της «κατανοούμενης αξίας», η οποία αντιστοιχεί σε κάποιο βαθμό στις έννοιες της «άποψης» και της «πίστης», δεν έχει την αυτοκινητοποιητική δύναμη. Η έννοια της «αξίας» ως μορφή κοινωνικών σχέσεων, δηλαδή ένα είδος δομικής λειτουργίας της συμπεριφοράς του ατόμου, δεν έχει επίσης την κινητήρια δύναμη. Κατά τη γνώμη μας, το μάρκετινγκ ενδιαφέρεται για την προσέγγιση που συνδυάζει

αυτές τις δύο προσεγγίσεις, φέρνοντάς τις πιο κοντά στην κινητήρια δύναμη (Anker et. al., 2015).

Γενικά, μια τέτοια ποικιλομορφία στον ορισμό της «αξίας» επιτρέπει να θεωρείται στην ψυχολογία ως ξεχωριστή κατηγορία. Με τη σειρά του, στην κοινωνιολογία, ο όρος «αξία» θεωρείται συνήθως στο πλαίσιο μιας κοινωνικής ομάδας.

Ένας ορισμός του όρου «αξία» τον αντιμετωπίζει ως «κάθε στοιχείο που έχει εμπειρικό περιεχόμενο, διαθέσιμο στα μέλη της κοινωνικής ομάδας, καθώς και αξία, λόγω της οποίας υπόκειται ή μπορεί να υπόκειται σε δράση» (Anker et. al., 2015).

Σε αντίθεση με τους παραπάνω ορισμούς για τη φιλοσοφία και την ψυχολογία, η κοινωνιολογία βάζει την αξία σαν να «βγαίνει» πέρα από το ατομικό πλαίσιο. Στα οικονομικά, η «αξία» ταυτίζεται με τη χρησιμότητα (Hartemo, 2016).

Η βάση είναι η ακόλουθη προϋπόθεση, οι άνθρωποι επιλέγουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αξιολογούνται στο υψηλότερο επίπεδο. Η επιστημονική θεωρία εδώ είναι η έννοια της οριακής χρησιμότητας. Σε αυτό, σημειώνεται ότι η χρησιμότητα, «δεν είναι συναισθήματα, διαθέσιμα για μέτρηση, αλλά μια επιστημονική έννοια» (Asiegbu et. al., 2012).

Πιστεύεται ότι με τον σταδιακό κορεσμό των αναγκών ενός υποκειμένου, η χρησιμότητα των αγαθών ή των υπηρεσιών πέφτει. Θεωρείται επίσης ότι με την αύξηση της κατανάλωσης αγαθών (σε σταθερό όγκο κατανάλωσης όλων των άλλων), η συνολική αξία που λαμβάνει ο καταναλωτής αυξάνεται ακόμη πιο αργά. Επιπλέον, το κύριο μέτρο της χρησιμότητας είναι η τιμή (Asiegbu et. al., 2012).

Παρά το γεγονός ότι κατά τη γνώμη μας, η οικονομική θεωρία είναι η κύρια για το μάρκετινγκ, δεν υποθέτουμε τους ορισμούς της «αξίας» και της «αξίας του πελάτη» για μια πιο εις βάθος ανάλυση της θεωρίας της οριακής χρησιμότητας και της τακτικής

και βασικές (ποσοτικές) κατευθύνσεις και προχωρήστε απευθείας στην κατηγορία της «αξίας στο μάρκετινγκ» (Luo & Zhang, 2013).

Αρχικά, πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει δυσκολία στη χρήση ενός γλωσσικού όρου «αξία» στο μάρκετινγκ. Στην αγγλική βιβλιογραφία, ο όρος «αξία» σημαίνει συχνά «κόστος» ή «κόστος προστιθέμενης αξίας» που προκαλεί κάποια ορολογική σύγχυση. Ως εκ τούτου, «ένας αριθμός αγγλόφωνων συγγραφέων προτείνει να χρησιμοποιηθεί ο όρος παράγοντας προστιθέμενης αξίας στο μάρκετινγκ, εστιάζοντας στις αξίες του υποκειμενικού παράγοντα». Στις πρώτες εργασίες για το μάρκετινγκ, ο όρος «αξία» με την έννοια που τη διακρίνει από την «τιμή» είναι πρακτικά ανύπαρκτος (Ram & Sheth, 1989).

1.2. Η έννοια της αξίας και της αξίας πελάτη

Με την εμφάνιση του μοντέλου της αλυσίδας αξίας από τον Porter (1985), ο όρος «αξία» με την έννοια της «αξίας πελάτη» ξεκίνησε για πρώτη φορά να χρησιμοποιείται και εν τέλει καθιερώθηκε από την ακαδημαϊκή κοινότητα, που ξεκίνησε να τη χρησιμοποιεί στη βιβλιογραφία (Porter, 1985).

Η αξία φαίνεται αρκετά αφηρημένο φαινόμενο, και επομένως είναι αδύνατο να παραδώσει ή να προσφέρει ή να λάβει ή να περιγράψει χρησιμοποιώντας ρήματα που χρησιμοποιούνται για το χειρισμό συγκεκριμένων πραγμάτων. Κατά συνέπεια, η αξία δεν μπορεί να περάσει από τμήμα σε τμήμα... Φανταζόμαστε μια εταιρεία που πουλάει το προϊόν, αλλά υπάρχει ανταγωνιστής με την καλύτερη προσφορά. Οι πωλήσεις πέφτουν πολύ. Αποδεικνύεται ότι τα προϊόντα τους είχαν μια «αξία» πριν, αλλά μετά την έχασαν (Chiu et. al., 2005).

Ο Repev (2010) συμφωνεί με αυτήν την άποψη: «Ένας πρακτικός ειδικός στο μάρκετινγκ είναι απίθανο να εφαρμόσει έννοιες όπως «αξία παράδοσης», «αξία πελάτη», «πρόταση αξίας», «σχεδιασμός αξίας» (Repev, 2010). Αυτή η κριτική για τη χρήση του όρου «αξία» είναι αληθινή. Το πρόβλημα με τη χρήση του όρου «αξία» παρατηρείται ξεκάθαρα, για παράδειγμα, στον τομέα του πολιτισμού και των προϊόντων με βάση τον πολιτισμό.

Οι παραπάνω σκέψεις μας επιτρέπουν να συναγάγουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα: Η τρέχουσα αβεβαιότητα στη χρήση του όρου «αξία» οφείλεται στο γεγονός ότι η σοβαρότητα του ορισμού της «έννοιας» αντικαθίσταται από την πολυσημία της «κατηγορίας» (Cova & Dallı, 2009).

Αυτό οδηγεί σε ασάφειες στη χρήση του όρου «αξία» ως κατάλληλη ή προσωπική ερμηνεία, ανεξάρτητα από το περιεχόμενο της θεωρίας μάρκετινγκ και τη διεπιστημονική βάση της. Επιπλέον, υπάρχει μια τάση, όταν ο όρος «αξία» χρησιμοποιείται ευρέως σε μελέτες για το μάρκετινγκ, αλλά οι ερευνητές βασίζονται απλώς στον έναν ή τον άλλο ορισμό, χρησιμοποιώντας τον ως λειτουργικό και αναλύουν την εννοιολογική σημασία του στη θεωρία του μάρκετινγκ (Cova & Dallı, 2009).

Ταυτόχρονα, η ανάλυση των εγγράφων που παρουσιάζεται παραπάνω μας επιτρέπει να προτείνουμε ότι εάν η οικονομική θεωρία της ταύτισης της κατηγορίας «αξίας» με την αποτελεσματικότητα είναι δικαιολογημένη και η τιμή μπορεί να είναι ένα μέτρο αυτής της αποτελεσματικότητας, αυτό το ζήτημα είναι αρκετά διαφορετικό από την άποψη του μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τον Lambin, «... μια εταιρεία δεν μπορεί πλέον να παραμένει αναισθητή στις απαιτήσεις της κοινωνικής ευθύνης» (Lambin & Schuilıng, 2019).

Με τη σειρά της, η ανάλυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στον κόσμο για μεγάλο χρονικό διάστημα έδειξε ότι σε μέσο κύκλο ζωής μιας επιχείρησης 10-20 ετών, ο μεγαλύτερος κύκλος ζωής είναι ιδιαίτερος με τις επιχειρήσεις που προσανατολίζονται σε ανθρωπιστικές αξίες (Panassenko et. al., 2019).

1.3. Η εμπειρία καταναλωτή

Όποιος έχει εγγραφεί πρόσφατα για την υπηρεσία κινητής τηλεφωνίας έχει αντιμετωπίσει μια αυστηρή δοκιμασία στην προσπάθεια να καταλάβει το κόστος των λεπτών μεταφοράς έναντι των δωρεάν κλήσεων εντός ενός δικτύου και πώς συγκρίνεται με το κόστος τέτοιων υπηρεσιών όπως push to-talk, περιαγωγή, και μηνυμάτων (Braun-Latour & LaTour, 2005).

Πολλοί, επίσης, έπεσαν σε μια προσφορά έκπτωσης μόνο και μόνο για να ανακαλύψουν ότι η φόρμα που πρέπει να συμπληρώσουν συναγωνίζεται μια αίτηση στεγαστικού δανείου κατοικίας στις λεπτομέρειες (Braun-Latour & LaTour, 2005).

Και μετά, υπάρχουν αυτοματοποιημένα τηλεφωνικά συστήματα, στα οποία οι βιαστικοί καταναλωτές περιηγούνται σε ένα μενού που μοιάζει με λαβύρινθο αναζητώντας έναν πραγματικό άνθρωπο (Walls, 2009).

Τόσο λίγη εμπιστοσύνη έχουν οι καταναλωτές σε αυτά τα ηλεκτρονικά υποκατάστατα που λίγες εβδομάδες, έδειξε πώς να προσεγγίσει γρήγορα ένα ζωντανό άτομο σε δέκα μεγάλους ιστότοπους καταναλωτών, είχαν εισέλθει οδηγίες για περισσότερες από 400 επιπλέον εταιρείες (Walls, 2009).

Η περίσσεια χαρακτηριστικών, οι δολωμένες εκπτώσεις και η έλλειψη προσωπικής επαφής είναι όλα στοιχεία αδιαφορίας για αυτό που πρέπει να είναι το πρώτο μέλημα μιας εταιρείας: η ποιότητα των εμπειριών των πελατών (Mollen & Wilson, 2010).

Στο πρώτο παράδειγμα, ο μεταφορέας πρόσφερε ένα συνονθύλευμα τηλεφωνικών υπηρεσιών εν μέρει για να αποθαρρύνει τις συγκριτικές αγορές και, κατά συνέπεια, τους πολέμους τιμών. Στο δεύτερο, η εταιρεία πρόσφερε μια δύσκολα αποκτηθείσα έκπτωση για να τονώσει μια αγορά. Και στο τρίτο, ο στόχος ήταν να μειωθεί το κόστος προσωπικού, παρά τους χαλαρωτικούς ισχυρισμούς για 24ωρη διαθεσιμότητα αυτοεξυπηρέτησης (Calder et. al., 2018).

Δυστυχώς, μια τέτοια πονηριά δημιουργεί εμπειρίες πελατών που προκαλούν τη λύπη και στη συνέχεια την αποφασιστικότητα να δραστηριοποιηθούν αλλού. Η εμπειρία του πελάτη περιλαμβάνει κάθε πτυχή της προσφοράς μιας εταιρείας—την ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών, φυσικά, αλλά και τη διαφήμιση, τη συσκευασία, τα χαρακτηριστικά προϊόντων και υπηρεσιών, την ευκολία χρήσης και την αξιοπιστία.

Ωστόσο, λίγοι από τους υπεύθυνους για αυτά τα πράγματα έχουν σκεφτεί διαρκώς πώς οι ξεχωριστές τους αποφάσεις διαμορφώνουν την εμπειρία των πελατών. Στο βαθμό που το σκέφτονται, όλοι έχουν διαφορετικές ιδέες για το τι σημαίνει η εμπειρία του πελάτη και κανείς πιο ανώτερος δεν επιβλέπει τις προσπάθειες όλων (Calder et. al., 2018).

Στις επιχειρήσεις προϊόντων, για παράδειγμα, η ανάπτυξη προϊόντων μετατίθεται στο μάρκετινγκ όταν πρόκειται για ζητήματα εμπειρίας πελάτη και συνήθως επικεντρώνονται σε χαρακτηριστικά και προδιαγραφές.

Οι λειτουργίες αφορούν κυρίως την ποιότητα, την επικαιρότητα και το κόστος. Και το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών τείνει να επικεντρώνεται στην εκτυλισσόμενη συναλλαγή αλλά όχι στη σύνδεσή της με αυτές που προηγούνται ή μετά από αυτήν (Wei et. al., 2016).

Ορισμένες εταιρείες δεν καταλαβαίνουν γιατί πρέπει να ανησυχούν για την εμπειρία των πελατών. Άλλοι συλλέγουν και ποσοτικοποιούν δεδομένα σχετικά με αυτό, αλλά

δεν κυκλοφορούν τα ευρήματα. Άλλοι πάλι κάνουν τη μέτρηση και τη διανομή, αλλά αποτυγχάνουν να αναθέσουν σε κανέναν υπεύθυνο για τη χρήση των πληροφοριών (Wei et. al., 2016).

Μόνο το 8% από αυτούς περιέγραψε την εμπειρία τους ως «ανώτερη», ωστόσο το 80% των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύει ότι η εμπειρία που έχουν προσφέρει είναι όντως ανώτερη (Kelleher & Peppard, 2011).

Με μια τέτοια διαφορά, οι προοπτικές βελτίωσης είναι μικρές. Αλλά η ανάγκη είναι επείγουσα: Οι καταναλωτές έχουν σήμερα μεγαλύτερο αριθμό επιλογών από ποτέ, πιο σύνθετες επιλογές και περισσότερα κανάλια μέσω των οποίων να τις επιδιώξουν. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, απλές, ολοκληρωμένες λύσεις σε προβλήματα θα κερδίσουν την πίστη του καταναλωτή που πιέζεται από το χρόνο.

Επιπλέον, σε αγορές που γίνονται όλο και πιο παγκόσμιες, είναι επικίνδυνο να υποθέσει κανείς ότι μια δεδομένη προσφορά, επικοινωνία ή άλλη επαφή θα επηρεάσει τους μακρινούς καταναλωτές με τον ίδιο τρόπο που επηρεάζει τους καταναλωτές στο σπίτι. Αν και λίγες εταιρείες έχουν μηδενίσει την εμπειρία των πελατών, πολλές προσπαθούν να μετρήσουν την ικανοποίηση των πελατών και έχουν ως αποτέλεσμα πολλά δεδομένα. Το πρόβλημα είναι ότι η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών δεν λέει σε κανέναν πώς να την επιτύχει (Ando, 2014).

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ουσιαστικά το αποκορύφωμα μιας σειράς εμπειριών πελατών ή, θα έλεγε κανείς, το καθαρό αποτέλεσμα των καλών μείον τις κακές. Συμβαίνει όταν το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των επακόλουθων εμπειριών τους έχει κλείσει.

Για να κατανοήσουμε πώς να επιτύχουμε την ικανοποίηση, μια εταιρεία πρέπει να την αποδομήσει στις συνιστώσες της εμπειρίας.

Επειδή πολλές εμπειρίες πελατών δεν είναι η άμεση συνέπεια των μηνυμάτων της επωνυμίας ή των πραγματικών προσφορών της εταιρείας, η επανεξέταση των πρωτοβουλιών και των επιλογών μιας εταιρείας δεν αρκεί (Ando, 2014).

Οι ίδιοι οι πελάτες, δηλαδή, η πλήρης γκάμα και η άχρωμη πραγματικότητα των προηγούμενων εμπειριών τους, και στη συνέχεια οι προσδοκίες, θερμές ή σκληρές, αυτές που έχουν δημιουργήσει, πρέπει να παρακολουθούνται και να διερευνώνται. Αυτή η προσοχή στους πελάτες απαιτεί μια διαδικασία κλειστού βρόχου στην οποία κάθε λειτουργία ανησυχεί για την παροχή μιας καλής εμπειρίας, και η ανώτερη διοίκηση διασφαλίζει ότι η προσφορά διατηρεί όλες αυτές τις τοπικές αντιλήψεις σε ισορροπία και επομένως συνδέεται με την ουσία (Sit et. al., 2018).

Με την κατανόηση των διαφορετικών σκοπών και των διαφορετικών κατόχων αυτών των τριών τεχνικών και του τρόπου με τον οποίο συνεργάζονται, μια εταιρεία μπορεί να μετατρέψει τα όνειρα πελατειακής εστίασης σε πραγματικό επιχειρηματικό σύστημα (Sit et. al., 2018).

Η εμπειρία του πελάτη είναι η εσωτερική και υποκειμενική απάντηση που έχουν οι πελάτες σε οποιαδήποτε άμεση ή έμμεση επαφή με μια εταιρεία. Η άμεση επαφή πραγματοποιείται γενικά κατά την αγορά, τη χρήση και την εξυπηρέτηση και συνήθως ξεκινά από τον πελάτη (Sit et. al., 2018).

Η έμμεση επαφή συνήθως περιλαμβάνει απρογραμμάτιστες συναντήσεις με αναπαραστάσεις προϊόντων, υπηρεσιών ή εμπορικών σημάτων μιας εταιρείας και λαμβάνει τη μορφή προτάσεων ή επικρίσεων από στόμα σε στόμα, διαφήμισης, ειδήσεων, κριτικών και ούτω καθεξής (Becker, 2018).

Μια τέτοια συνάντηση θα μπορούσε να συμβεί όταν τα περίεργα εορταστικά λογότυπα της Google εμφανιστούν στην αρχική σελίδα του ιστότοπου κατά την έναρξη μιας αναζήτησης ή μπορεί να είναι ο χαρακτηριστικός ήχος (Becker, 2018).

Μπορεί να είναι απλώς ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από έναν πελάτη στον άλλο. Το μυστικό για μια καλή εμπειρία δεν είναι η πολλαπλότητα των δυνατοτήτων που προσφέρονται (Scussel, 2019).

Τα Microsoft Windows, τα οποία είναι πλούσια σε δυνατότητες, μπορεί να παρέχουν αυτό που ένας εταιρικός διευθυντής πληροφορικής θεωρεί θετική εμπειρία, αλλά πολλοί οικιακοί χρήστες προτιμούν το λειτουργικό σύστημα Macintosh της Apple, το οποίο προσφέρει λιγότερες δυνατότητες και επιλογές διαμόρφωσης (Wei et. al., 2016).

Η εμπειρία ενός πελάτη με μια συσκευή Apple ξεκινά πολύ πριν την ενεργοποίησή ο αγοραστής — στην περίπτωση του iPod, ίσως με τις χορευτικές σιλουέτες στις τηλεοπτικές διαφημίσεις (Wei et. al., 2016).

Η συσκευασία που μοιάζει με origami (και ανακυκλώσιμη) διπλώνει το iPod σαν να ήταν ένα αυγό Fabergé φτιαγμένο για έναν τσάρο. Ένα μικρό αυτοκόλλητο, μεταδίδει το μήνυμα ότι η Apple είναι σταθερά υπεύθυνη αλλά και ενδιαφέρεται να διατηρήσει χαμηλά το κόστος (Li et. al., 2020).

Ακόμη και οι χρήστες των Windows εκτιμούν τη διαισθητική αίσθηση της συσκευής που μοιάζει με Mac και διαπιστώνουν ότι η λήψη κομματιών από το iTunes είναι ευκολότερη από την αγορά ενός CD στο Amazon (Li et. al., 2020).

Κάθε προϊόν της Apple έχει σχεδιαστεί με πρωταρχικό σκοπό να κάνει τον χρόνο που περνάει κάποιος με την Apple μια ευχάριστη εμπειρία. Μια επιτυχημένη επωνυμία διαμορφώνει τις εμπειρίες των πελατών ενσωματώνοντας τη θεμελιώδη πρόταση αξίας σε κάθε χαρακτηριστικό των προσφορών (Li et. al., 2020).

Το 2000, η Mercedes-Benz παρουσίασε ένα σύστημα που ελέγχει αυτόματα την απόσταση μεταξύ μιας Mercedes και του προπορευόμενου αυτοκινήτου. Η BMW δεν θα εξέταζε το ενδεχόμενο να αναπτύξει ένα τέτοιο χαρακτηριστικό εκτός και αν ενίσχυε αντί να μειώσει την οδηγική εμπειρία (Li et. al., 2020).

Η ποιότητα και το εύρος της υπηρεσίας έχουν επίσης σημασία, αλλά κυρίως όταν η βασική προσφορά είναι η ίδια μια υπηρεσία. Για παράδειγμα, η υποστήριξη παρακολούθησης και αποστολής που παρέχει η FedEx στο διαδίκτυο και μέσω τηλεφώνου είναι τόσο σημαντική για τους πελάτες όσο και η θεμελιώδης πρόταση αξίας της — έγκαιρη παράδοση (Stocker & Walley, 2018).

Στο ενδιαφέρον τους για τα logistics, πώς παρέχεται κάτι, όχι μόνο αυτό που παρέχεται, οι εταιρείες business to business ακολουθούν τις εταιρείες εξυπηρέτησης καταναλωτών. Και για τα δύο, ο στόχος είναι να προσφέρουν μια θετική εμπειρία στον τελικό χρήστη (Manthiou et. al., 2016).

Ο επιχειρηματικός εταίρος ή προμηθευτής μιας εταιρείας B2B βοηθά την τελευταία να το κάνει αυτό πρώτα κατανοώντας πού στην αλυσίδα αξίας των άμεσων πελατών της η B2B μπορεί να συνεισφέρει ουσιαστικά και στη συνέχεια πότε και πώς. Αυτά είναι διαφορετικά εγχειρήματα από την αποτύπωση και την ανάλυση της εσωτερικής, άφατης εμπειρίας ενός δεδομένου ανθρώπινου όντος (Manthiou et. al., 2016).

1.4. Η ικανοποίηση που προσφέρει η εμπειρία

Η «εμπειρία» μιας επιχείρησης, θα έλεγε κανείς, είναι ο τρόπος λειτουργίας της, και μια εταιρεία B2B βοηθά τους επιχειρηματικούς πελάτες της να εξυπηρετούν τους πελάτες τους λύνοντας τα επιχειρηματικά τους προβλήματα, όπως μια αποτελεσματική εταιρεία από επιχείρηση σε καταναλωτή ικανοποιεί τις προσωπικές ανάγκες των πελατών της . Σε ένα πλαίσιο B2B, μια καλή εμπειρία δεν είναι συναρπαστική, αλλά χωρίς προβλήματα και ως εκ τούτου καθησυχαστική για τους υπεύθυνους (Roy et. al., 2019).

Έτσι, ένας προμηθευτής ικανοποιεί το τμήμα αγορών του επιχειρηματικού πελάτη του παρέχοντας μια ισορροπία κόστους και οφέλους, ικανοποιεί τις λειτουργίες προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι εύχρηστα. και ικανοποιεί τα στελέχη ενός πελάτη επεκτείνοντας τη χωρητικότητα με τον ίδιο ρυθμό με τον πελάτη και γενικά εξελίσσοντας παράλληλα (Roy et. al., 2019).

Αντίστοιχα, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ δεν μονοπωλούν απαραίτητα τα σημεία επαφής με τους πελάτες: Οι υπεύθυνοι της πρώτης εταιρείας συναλλάσσονται απευθείας με τους ομολόγους τους στη δεύτερη και ούτω καθεξής (Robertson et. al., 2018).

Η λειτουργική φύση της σχέσης - πράγματι, το γεγονός ότι είναι μια αληθινή σχέση - δημιουργεί μια διάχυτη επίγνωση των θεμάτων και των προτεραιοτήτων της εμπειρίας. Είτε πρόκειται για επιχείρηση είτε για καταναλωτή που μελετάται, τα δεδομένα σχετικά με τις εμπειρίες του συλλέγονται σε «σημεία επαφής»: περιπτώσεις άμεσης επαφής είτε με το ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία είτε με αναπαραστάσεις του από την εταιρεία ή κάποιο τρίτο μέρος (Robertson et. al., 2018).

Χρησιμοποιούμε τον όρο «διαδρομή πελατών» για να απεικονίσουμε τη σειρά των σημείων επαφής που βιώνει ένας πελάτης. Αυτό που αποτελεί ένα ουσιαστικό σημείο επαφής αλλάζει κατά τη διάρκεια της ζωής ενός πελάτη.

Για μια νεαρή οικογένεια με περιορισμένο χρόνο και πόρους, μια σύντομη συνάντηση με έναν ασφαλιστικό μεσίτη ή έναν οικονομικό προγραμματιστή μπορεί να είναι επαρκής (Siantz et. al., 2019).

Το ίδιο είδος εμπειρίας δεν θα ικανοποιούσε έναν ηλικιωμένο με πολύ χρόνο και σημαντική βάση περιουσιακών στοιχείων. Δεν έχουν όλα τα σημεία επαφής ισοδύναμη αξίας. Οι αλληλεπιδράσεις υπηρεσιών έχουν μεγαλύτερη σημασία όταν η βασική προσφορά είναι μια υπηρεσία (Robertson et. al., 2018).

Σημεία επαφής που προωθούν τον πελάτη σε μια επακόλουθη και πιο πολύτιμη αλληλεπίδραση, όπως η απλή παραγγελία με 1 κλικ της Amazon, έχουν ακόμη μεγαλύτερη σημασία. Οι εταιρείες πρέπει να χαρτογραφήσουν τον διάδρομο των σημείων επαφής και να προσέχουν για γυρλίσματα (Siantz et. al., 2019).

Σε κάθε σημείο επαφής, το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της εμπειρίας δείχνει τη διαφορά μεταξύ της ευχαρίστησης του πελάτη και κάτι λιγότερο. Οι προσδοκίες των ανθρώπων καθορίζονται εν μέρει από τις προηγούμενες εμπειρίες τους με τις προσφορές μιας εταιρείας.

Οι πελάτες συγκρίνουν ενστικτωδώς κάθε νέα εμπειρία, θετική ή άλλη, με τις προηγούμενες και την κρίνουν ανάλογα. Οι προσδοκίες μπορούν επίσης να διαμορφωθούν από τις συνθήκες της αγοράς, τον ανταγωνισμό και την προσωπική κατάσταση του πελάτη (Calder et. al., 2018).

Ακόμη και όταν η επωνυμία της εταιρείας είναι αυτή που δημιουργεί προσδοκίες, ο πελάτης μπορεί να απογοητευτεί. Για παράδειγμα, η Dell μετέτρεψε την αγορά υπολογιστών μέσω Διαδικτύου από επικίνδυνη σε αξιόπιστη εμπειρία. Ωστόσο, όταν επέκτεινε αυτό το σύνολο διαδικασιών για την επιλογή και την αγορά ακριβών συσκευών HDTV πλάσματος, απογοητεύσε.

Η Dell έκανε αποτελεσματική δουλειά δημιουργώντας θετικές προσδοκίες πελατών, αλλά αποδείχθηκε ότι εκπληρώθηκαν καλύτερα από το προσωπικό πωλήσεων στο Best Buy. Ίδανικά, ο καλός σχεδιασμός κάνει τόσο τις πιο συνηθισμένες όσο και τις πιο βαριές εμπειρίες πελατών τον έλεγχο μιας τιμής, τη λήψη απάντησης σε μια ερώτηση ή την υποβολή μιας παραγγελίας πολλών εκατομμυρίων δολαρίων, ευχάριστες και αποτελεσματικές (Calder et. al., 2018).

Ωστόσο, ακόμη και όταν προκύπτει δυσαρέσκεια ή επιφυλακτικότητα, ο έντεχνος έλεγχος της εμπειρίας του καταναλωτή μπορεί να το ξεπεράσει. Οι Διευθύνοντες

Σύμβουλοι μπορεί να μην αρνούνται ενεργά τη σημασία της εμπειρίας του πελάτη ή, εν προκειμένω, τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή, την ποσοτικοποίηση και την ανάλυσή της, αλλά πολλοί δεν εκτιμούν επαρκώς τι μπορούν να αποκαλύψουν αυτά τα εργαλεία (Yoshida, 2017).

Υπάρχουν τρεις δυνάμεις στην κύρια συνωμοσία για τη διατήρηση αυτού του κενού. Πάρα πολλά χρήματα έχουν ήδη αφιερωθεί στο CRM. Πριν επενδύσουν περισσότερο χρόνο και χρήμα, τα στελέχη δικαιολογημένα θέλουν να μάθουν πώς είναι διαφορετικά τα δεδομένα εμπειρίας πελατών και ποια είναι η αξία τους (Yoshida, 2017).

Για να το θέσουμε ξεκάθαρα, η διαφορά είναι ότι το CRM καταγράφει ό,τι γνωρίζει μια εταιρεία για έναν συγκεκριμένο πελάτη—το ιστορικό αιτημάτων υπηρεσιών, επιστροφές προϊόντων και ερωτήματα, μεταξύ άλλων—ενώ τα δεδομένα εμπειρίας πελατών καταγράφουν τις υποκειμενικές σκέψεις των πελατών για μία συγκεκριμένη εταιρεία. Το CRM παρακολουθεί τις ενέργειες των πελατών εκ των υστέρων. Το CEM (customer experience management) αποτυπώνει την άμεση ανταπόκριση του πελάτη στις συναντήσεις του με την εταιρεία (Mogaji & Erkan, 2019).

Οι υπάλληλοι που έχουν συνηθίσει να διαβάζουν τις στεγνές αναλύσεις του τμήματος μάρκετινγκ των δεδομένων των σημείων πώλησης CRM αντιλαμβάνονται εύκολα τη διάκριση ακούγοντας τα ίδια τα λόγια ενός απογοητευμένου πελάτη. Επιπλέον, πολλοί CEOs δεν εκτιμούν επαρκώς τη διάκριση μεταξύ ικανοποίησης πελατών, την οποία πιστεύουν ότι έχουν τεκμηριωθεί σε μεγάλο βαθμό, και εμπειρίας πελάτη, που πάντα απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση.

Έλλειψη προσαρμογής στις ανάγκες των πελατών. Οι ηγέτες που ανέβηκαν μέσω λειτουργιών που αντιμετωπίζουν πελάτες, όπως ο Διευθύνων Σύμβουλος της Cisco Systems, John Chambers, είναι πιο πιθανό να ενεργούν με βάση την εμπειρία του πελάτη σε σχέση με εκείνους που δεν το έχουν κάνει (Siregar & Kent, 2019).

Όταν οι ανταγωνιστικές νέες τεχνολογίες είναι δύσκολο να επιλεγούν μεταξύ τους, η Cisco αναβάλλει την επιλογή της έως ότου οι βασικοί πελάτες καταγράψουν τις αντιδράσεις τους.

Επειδή η εταιρεία γνωρίζει ότι θα υπάρξει αγορά για την επιλογή που θα κάνει τελικά, μπορεί να αντέξει οικονομικά να δεσμευτεί αργότερα από τους ανταγωνιστές της. Αντίθετα, τα στελέχη που ανέβηκαν μέσω των χρηματοοικονομικών, της μηχανικής ή της κατασκευής συχνά θεωρούν τη διαχείριση της εμπειρίας των πελατών ως ευθύνη των πωλήσεων, του μάρκετινγκ ή της εξυπηρέτησης πελατών. Επικρατεί φόβος για το τι μπορεί να αποκαλύψουν τα δεδομένα (Stocker & Whalley, 2018).

Είναι εύκολο να πει κανείς ότι η επιχείρησή του βασίζεται στον πελάτη όταν δεν υπάρχουν δεδομένα που να αποδεικνύουν το αντίθετο. Οι εταιρικοί ηγέτες που δεν θα ανέχονταν ποτέ ένα μεγάλο χάσμα μεταξύ των προβλεπόμενων και των πραγματικών εσόδων προτιμούν να κοιτάζουν αντίστροφα όταν οι αξιολογήσεις της εταιρείας και των πελατών αποκλίνουν. Τα στελέχη διστάζουν επίσης να ενεργήσουν με βάση τα ευρήματα, επειδή τα δεδομένα εμπειρίας είναι πιο διαφορετικά από τις ενέργειες των πελατών — για παράδειγμα, τις παραγγελίες που υποβάλλουν (Roy et. al., 2019).

Ωστόσο, η στατιστική ανάλυση έχει αναπτυχθεί σε σημείο που μπορεί να ποσοτικοποιήσει αξιόπιστα τόσο τη σχετική σημασία κάθε σημείου επαφής όσο και την εμπειρία που παρείχε. Μπορεί επίσης να απομονώσει βασικές συναλλαγές, λογαριασμούς, περιοχές, τμήματα πελατών κ.λπ., και στη συνέχεια να αναλύσει τα δεδομένα που προκύπτουν.

Πριν από περίπου δέκα χρόνια, οι εταιρείες άρχισαν να συλλέγουν πληροφορίες εμπειρίας ηλεκτρονικά. Τώρα μπορούν να το συνδυάσουν άμεσα με δεδομένα που συλλέγονται από συστήματα CRM και άλλες βάσεις δεδομένων πελατών, να διεξάγουν αναλύσεις τόσο μεμονωμένων όσο και συγκεντρωτικών απαντήσεων σε πραγματικό

χρόνο και στη συνέχεια να δρομολογούν και να παρακολουθούν αυτόματα ζητήματα που χρειάζονται επίλυση (Roy et. al., 2019).

Προσεγγίζοντας, ωστόσο, με την απαραίτητη ενσυναίσθηση και διορατικότητα, μπορεί να είναι με τον δικό τους τρόπο πιο αποκαλυπτικά από συγκεκριμένα ευρήματα. Πρώτον, ακόμη και οι καταναλωτές που έχουν πλήρη επίγνωση των ελλείψεων ενός προϊόντος ή μιας μάρκας δεν μπορούν να φανταστούν τι θα μπορούσε να το αντικαταστήσει (Barta et. al., 2021).

1.5. Η εμπειρία και η σχέση με τον πελάτη

Πολλοί οργανισμοί αναθέτουν την ευθύνη για τη συλλογή και την αξιολόγηση δεδομένων εμπειρίας πελατών σε μια ενιαία ομάδα αντιμετώπισης πελατών που υποστηρίζεται από το IT. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνονται τουλάχιστον τρία πράγματα: εξοικονόμηση χρημάτων, προστασία πελατών από περιττές και ενοχλητικές προσκλήσεις, άμεση σύγκριση των πελατών με βάση την τοποθεσία τους, την επιλογή του προϊόντος ή κάποιο άλλο κριτήριο (Barta et. al., 2021).

Αλλά είναι λάθος να αναθέτουμε στις ομάδες που αντιμετωπίζουν πελάτες συνολική ευθύνη για το σχεδιασμό, την παράδοση και τη δημιουργία μιας ανώτερης εμπειρίας πελάτη, αποκλείοντας έτσι όσους είναι πιο απομακρυσμένοι από τον πελάτη να την κατανοήσουν.

Σε αντίθεση με αυτό το κοινό μοτίβο, η Palm βασίστηκε στην εμπειρία των πελατών για να κάνει το Treo ένα από τα πιο επιτυχημένα προϊόντα της ποτέ. Όταν χρησιμοποιήθηκε ως κινητό τηλέφωνο, η συσκευή κατανάλωνε πολύ περισσότερη ενέργεια από ό,τι όταν χρησιμοποιήθηκε ως διοργανωτής.

Οποιαδήποτε νέα υπηρεσία λαμβάνει ένας πελάτης ακολουθείται από ένα σύντομο ερωτηματολόγιο σχετικά με την ποιότητα της εμπειρίας του/της. Όπως δείχνουν αυτά τα δύο παραδείγματα, κάθε προσπάθεια προσδιορισμού της ποιότητας της εμπειρίας ακολουθεί άμεσα την ίδια την εμπειρία.

Έτσι, οι εταιρείες λαμβάνουν με αυτή τη μέθοδο μια αδιάκοπη, ή «επίμονη» ροή πληροφοριών, την οποία στη συνέχεια αναλύουν και επικοινωνούν εσωτερικά. Αν και οι έρευνες είναι το εργαλείο που χρησιμοποιείται συχνότερα για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με προηγούμενα μοτίβα, μερικές φορές οι πελάτες προσεγγίζονται μέσω διαδικτυακών φόρουμ και ιστολογίων (Barta et. al., 2021).

Οι εταιρείες καθοδηγούνται κυρίως από ισχυρισμούς που κερδίζουν την ισχυρή συμφωνία των πελατών, αλλά μερικές φορές η αποτυχία των πελατών να αντιδράσουν έντονα σε κάποιο χαρακτηριστικό ή υπηρεσία μπορεί να είναι εξίσου εντυπωσιακή.

Για το λόγο αυτό, οι υπάλληλοι που αξιολογούν τα αποτελέσματα πρέπει να είναι συντονισμένοι με τομείς της εμπειρίας των πελατών που μια έρευνα ή άλλο εργαλείο δεν αντιμετωπίζει άμεσα. Οι αναλύσεις των σημερινών προτύπων δεν είναι απλώς αξιολογήσεις του νοήματος και της επιτυχίας μιας πρόσφατης συνάντησης. Οραματίζονται μια συνεχή σχέση με τον πελάτη (Moorhouse et. al., 2018).

Κατά συνέπεια, τα ερωτήματα μπορεί να επεκταθούν στην ευαισθητοποίηση του πελάτη για εναλλακτικούς προμηθευτές, νέα χαρακτηριστικά που μπορεί να επιθυμεί ο πελάτης και τι θεωρεί ως προκλήσεις για την ανταγωνιστικότητά του. Δεδομένου του ευρύτερου εύρους της έρευνας, αυτός ο τύπος παρακολούθησης δεν πρέπει να ενεργοποιείται αποκλειστικά από μια συναλλαγή που ξεκινά από τον πελάτη. Αντίθετα, οι πληροφορίες για τα βασικά προϊόντα και υπηρεσίες μιας εταιρείας θα πρέπει να συλλέγονται σε προγραμματισμένα διαστήματα ή «περιοδικά» (Moorhouse et. al., 2018).

Τα πιθανά μοτίβα αποκαλύπτονται με την αναζήτηση ευκαιριών, οι οποίες συχνά προκύπτουν από την ερμηνεία των δεδομένων πελατών καθώς και από την παρατήρηση της συμπεριφοράς των πελατών. Όπως και η μελέτη που διεξήγαγε η Gilead, τέτοιοι έλεγχοι είναι αποκλίσεις στρατηγικών που συνήθως περιλαμβάνουν τη στόχευση συγκεκριμένων τμημάτων πελατών και επομένως είναι απρογραμμάτιστες ή «παλμικές» (Mrkva et. al., 2020).

Τα ευρήματα χρησιμοποιούνται συχνά για να ενημερώσουν τη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος. Οι περισσότερες εταιρείες εφαρμόζουν μια ενιαία συνοπτική μέτρηση σε δεδομένα σχετικά με προηγούμενα και παρόντα μοτίβα. Καθώς οι σχέσεις με τους πελάτες βαθαινούν, οι εταιρείες τείνουν να συλλέγουν δεδομένα με μεγαλύτερη συχνότητα. Τα μοτίβα που εμφανίζονται προτείνουν περαιτέρω τομείς έρευνας.

Για παράδειγμα, οι τρέχουσες μελέτες σχέσεων μπορεί να υποδεικνύουν ότι η εμπειρία επιτόπου εξυπηρέτησης είναι ανεπαρκής. Αφού γίνουν βελτιώσεις, είναι σύνηθες να χρησιμοποιείτε μια έρευνα συναλλαγών μετά από κάθε κλήση υπηρεσίας για την αξιολόγηση της προόδου (Farah et. al., 2019).

Μια επακόλουθη, πιο ολοκληρωμένη έρευνα μπορεί να δείξει καλή εμπειρία με τον χρόνο απόκρισης υπηρεσιών, αλλά χαμηλές συνολικές αξιολογήσεις, ενεργοποιώντας μια ειδική μελέτη για τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων των πελατών μεταξύ μιας σειράς παραγόντων εμπειρίας εξυπηρέτησης. Το χαμηλό κόστος και η ευκολία τροποποίησης καθιστούν τις έρευνες το συντριπτικό φαβορί για τη μέτρηση προηγούμενων και παρόντων προτύπων (Scussel, 2019).

Οι έρευνες που βασίζονται σε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι ανώτερες από αυτές που βασίζονται σε έντυπη μορφή, επειδή μπορούν να κοινοποιηθούν πιο εύκολα. επιτρέπουν την ταχεία διανομή, δίνουν στον επιθεωρητή την ευελιξία να επεκτείνει ή να συντομεύσει την ερώτηση σύμφωνα με τις επιθυμίες του ερωτώμενου ή την ουσία

της απάντησης, ελαχιστοποιούν τις καθυστερήσεις στην ανάλυση των αποτελεσμάτων και οδηγούν σε γρήγορες ενέργειες, όπως παραπομπή σε γενικό διευθυντή εάν οι βαθμολογίες πέφτουν κάτω από ένα προκαθορισμένο επίπεδο. Οι έρευνες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μπορούν επίσης να προσαρμοστούν πιο εύκολα (Scussel, 2019).

Πρέπει να αποφευχθεί να γίνει μια ατυχής πτυχή της εμπειρίας του πελάτη. Ως εκ τούτου, δεν θα πρέπει να είναι επαχθές για τον λήπτη ή να του αρνηθεί την ευκαιρία να επικοινωνήσει την ιδιαίτερη φύση της εμπειρίας του.

Κεφάλαιο 2^ο: Το omni channel marketing

2.1. Το omni channel marketing

Η πρόσφατη τάση δείχνει ότι το μάρκετινγκ όλων των καναλιών αυξάνεται ραγδαία. Η προτίμηση των πελατών στις ψηφιακές συναλλαγές ενθαρρύνει τις εταιρείες να μετατοπίσουν τις πλατφόρμες τους στο ψηφιακό μάρκετινγκ. Αυτή τη στιγμή, οι πελάτες αναζητούν περισσότερες πληροφορίες, μαθαίνουν για προϊόντα, αγοράζουν ή πραγματοποιούν αγορές μέσω διαδικτύου. Οι πελάτες έχουν γίνει ολοένα και πιο κινητοί και αγνωστικοί στα κανάλια (Hossain et. al., 2020).

Μετακινούνται από το ένα κανάλι στο άλλο, από online σε offline. Αυτή η διαδρομή πελατών είναι μερικές φορές ακόμη και σπειροειδής. Το μάρκετινγκ όλων των καναλιών είναι η πρακτική της ενσωμάτωσης πολλαπλών καναλιών για τη δημιουργία μιας απρόσκοπτης και συνεπούς εμπειρίας πελάτη.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις οδηγούν σε αλλαγές στη συμπεριφορά των πελατών και των εταιρειών στην αλληλεπίδρασή τους. Η επικοινωνία αλλάζει από την παραδοσιακή στην ψηφιακή.

Σύμφωνα με τον Kotler και τους συνεργάτες του (2017), η ψηφιακή εποχή είναι γνωστή ως η εποχή του Marketing 4.0, η οποία είναι μια προσέγγιση μάρκετινγκ που συνδυάζει την online και την offline αλληλεπίδραση μεταξύ εταιρειών και πελατών. Η ψηφιοποίηση έχει καταστήσει τη χρήση των καταναλωτών σε πολλά κανάλια για αγοραστική δραστηριότητα (Kotler, 2017).

Οι Aubrey & Judge (2012) αναφέρουν ότι η τεχνολογία έχει αλλάξει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των καταναλωτών (Aubrey & Judge 2012). Οι πελάτες έχουν όλο και περισσότερο διαφορετικές επιλογές και πλήρη εξουσία. Επομένως, σύμφωνα με τον Bendoly και τους συνεργάτες του (2005), οι εταιρείες θα πρέπει να προβλέψουν αυτήν την κατάσταση ανοίγοντας διάφορα κανάλια μάρκετινγκ, αλλά εξακολουθούν να ενσωματώνονται μεταξύ τους (Bendoly et. al., 2005).

Επιπλέον, οι Hansen και Sia (2015) εξηγούν ότι οι εταιρείες πρέπει να επικεντρωθούν σε αλλαγές στην τεχνολογική υποδομή και στις οργανωτικές πρακτικές για να μεταμορφώσουν με επιτυχία την οικονομία μέσω μιας στρατηγικής παντός καναλιού. Η ενσωμάτωση καναλιού θα συνδεθεί με όλα τα δεδομένα τόσο για παροχή πληροφοριών όσο και για ικανοποιητικά προϊόντα (Hansen & Sia, 2015).

Σύμφωνα με τον Verhoef και τους συνεργάτες του (2015), η έννοια του omni-channel ορίζει τη διαχείριση omni-channel ως τη συνεργική διαχείριση πολλών διαθέσιμων καναλιών και σημείων επαφής πελατών, με τέτοιο τρόπο ώστε η εμπειρία του πελάτη σε όλα τα κανάλια και η απόδοση στα κανάλια να βελτιστοποιούνται (Verhoef et. al., 2015).

Κατά τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου καναλιού, μια εταιρεία πρέπει να κατανοήσει ποια διαδρομή πελατών είναι η αγορά-στόχος για την εταιρεία, επειδή κάθε κατηγορία πελατών έχει διαφορετικούς χαρακτήρες. Ο πελάτης Millennial είναι το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην εποχή της ψηφιοποίησης.

Σύμφωνα με τον Kotler (2017), με την αύξηση της κινητικότητας και της συνδεσιμότητας, οι εταιρείες θα πρέπει να χαρτογραφήσουν τη διαδρομή πελατών προς την αγορά, να κατανοήσουν τα σημεία επαφής των πελατών σε όλη τη διαδρομή και να παρέμβουν στην επιλογή σημείων επαφής που έχουν σημασία (Kotler, 2017).

Η διαδρομή του πελάτη θα πρέπει να ακολουθεί την εξής πορεία: ενημέρωση, έκκληση, ερώτηση, πράξη και υπεράσπιση. Στη φάση συνειδητοποίησης, οι πελάτες εκτίθενται παθητικά σε επωνυμίες από την προηγούμενη εμπειρία τους, την επικοινωνία μάρκετινγκ ή/και την υπεράσπιση άλλων.

Η ψηφιοποίηση είναι πανομοιότυπη με τη γενιά του millennial που γεννήθηκε το 1980-2000. Οι Kaifi και συνεργάτες (2012) και οι Deal & Rogelberg (2010) τους αποκαλούν «millennial» λόγω της εγγύτητάς τους στη νέα χιλιετία καθώς μεγάλωσαν σε μια πιο ψηφιακή εποχή. Έχουν διαφορετικές αξίες, χαρακτηριστικά, συμπεριφορά, αυτοπεποίθηση, αυτοεκτίμηση και διεκδίκηση.

Αυτή η γενιά επηρεάζεται από τους υπολογιστές και τη μεγαλύτερη αποδοχή των μη παραδοσιακών οικογενειών και αξιών. Αναφέρεται ότι στις αστικές περιοχές, η γενιά της χιλιετίας είναι πανομοιότυπη με το 3C (δημιουργικότητα, βεβαιότητα και σύνδεση) (Cui et. al., 2021).

Οι πελάτες όλων των καναλιών είναι κινητοί καθώς και πολύ συνδεδεμένοι και αγκαλιάζουν την τεχνολογία στην καθημερινή τους ζωή. Ασχολούνται πλήρως με τα ψηφιακά κανάλια και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Merritt & Zhao, 2020).

Απαιτούν ένα βολικό και ευχάριστο περιβάλλον για την έρευνα προϊόντων, τόσο στον χρόνο όσο και στον τόπο που τους ταιριάζει. Οι καταναλωτές όλων των καναλιών συνήθως πιστεύουν ότι γνωρίζουν περισσότερα για μια αγορά από τους πωλητές και αντιλαμβάνονται ότι έχουν περισσότερο έλεγχο στη συνάντηση των πωλήσεων (Merritt & Zhao, 2020).

Επιπλέον, οι καταναλωτές σε όλα τα κανάλια περιγράφονται ως «η κεντρική δύναμη που διαμορφώνει το μέλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου και των καταστημάτων» (Hole et. al., 2019).

Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν ενθαρρύνει τους πελάτες να αγοράζουν από πολλά κανάλια ηλεκτρονικού εμπορίου. Το Omnis είναι μια λατινική λέξη που σημαίνει «όλα» ή «καθολική». Άρα, «omni-channel» σημαίνει όλα τα κανάλια μαζί με το κανάλι να είναι ένα σημείο επαφής με τον πελάτη ή ένα μέσο στο οποίο η εταιρεία και ο πελάτης αλληλεπιδρούν. Το omni-channel είναι πολύ σημαντικό στην επιχειρηματική στρατηγική (Hole et. al., 2019).

Το μάρκετινγκ όλων των καναλιών αναφέρεται στη στρατηγική της επωνυμίας που ενσωματώνει όλα τα κανάλια και τις ταυτόχρονες χρήσεις διαφορετικών καναλιών επικοινωνίας από τους πελάτες που διευκολύνουν κατά κάποιο τρόπο την εμφάνιση νέων συμπεριφορών, όπως το showrooming και το webrooming (Cai & Lo, 2020).

Η διαχείριση όλων των καναλιών αποτελεί μια συνεργική διαχείριση πολλών διαθέσιμων καναλιών, ενώ τα σημεία επαφής πελατών αποσκοπούν στη βελτιστοποίηση της εμπειρίας και της απόδοσης των πελατών σε όλα τα κανάλια (Cai & Lo, 2020).

Η στρατηγική όλων των καναλιών είναι το μέλλον των επιχειρήσεων λιανικής, επομένως τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά καναλιού διαφέρουν μεταξύ αναζήτησης,

αγοράς και μετά την πώληση. Οι καταναλωτές πρέπει στην πραγματικότητα να πληρώσουν ένα τίμημα στο στάδιο της αγοράς και στοχεύουν στη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας της κατανάλωσης ελαχιστοποιώντας το κόστος αγοράς ενός προϊόντος (Domanski, 2021).

Η έννοια του omni-channel μάρκετινγκ έχει ως εξής (Swan et. al., 2019):

OMNI-CHANNEL MARKETING	
Γενική ιδέα	Ενσωμάτωση όλων των ευρέως διαδεδομένων καναλιών
Βαθμός ενσωμάτωσης	Εξ ολοκλήρου
Εμβέλεια καναλιού	Κανάλια λιανικής: κατάστημα, ιστότοπος, κινητά, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, σημεία επαφής πελατών
Πελατειακές σχέσεις εστίαση: επωνυμία έναντι καναλιού	Εστίαση καναλιού πελάτη-λιανικής-εμπορικής επωνυμίας
Στόχοι	Όλα τα κανάλια συνεργάζονται για να προσφέρουν μια ολιστική εμπειρία πελατών
Διαχείριση καναλιών	Διακαναλική: μια συνεργική διαχείριση μεταξύ καναλιών και σημείων επαφής πελατών με στόχο τη βελτιστοποίηση της ολιστικής αλληλεπίδρασης που γίνεται

	αντιληπτή από την εμπειρία με την επωνυμία
Οι πελάτες	Να είμαστε σε θέση να ενεργοποιήσουμε την πλήρη αλληλεπίδραση. Ταυτόχρονη χρήση καναλιών.
Λιανοπωλητές	Έλεγχος πλήρους ενοποίησης όλων των καναλιών
Πωλητές	Προσαρμογή της πώλησης χρησιμοποιώντας διαφορετικά επιχειρήματα ανάλογα με τις ανάγκες και τις γνώσεις του κάθε πελάτη για το προϊόν
Δεδομένα	Τα δεδομένα μοιράζονται μεταξύ των καναλιών

Το πολυκαναλικό μάρκετινγκ –η πρακτική της ταυτόχρονης προσφοράς στους αγοραστές- προσφέρει ταυτόχρονα πληροφορίες, προϊόντα, υπηρεσίες και υποστήριξη μέσω δύο ή περισσότερων συγχρονισμένων καναλιών διανομής με απρόσκοπτο τρόπο και συνεχίζει να αναπτύσσεται με εκπληκτικό ρυθμό (Gerea et. al., 2021).

2.2. Οφέλη και αποτελέσματα της χρήσης του omni-channel marketing

Η συντριπτική πλειοψηφία των καταναλωτών ψωνίζει σε περισσότερα από ένα κανάλια και αυτοί οι καταναλωτές είναι πιο κερδοφόροι από άλλους. Τα διαφορετικά κανάλια διανομής περιλαμβάνουν τον ιστό, το τηλεφωνικό κέντρο και τη δύναμη

άμεσων πωλήσεων. Το omni-channel μάρκετινγκ προσφέρει στους οργανισμούς μεγαλύτερες ευκαιρίες να αλληλεπιδρούν με τους πελάτες μέσω διαφορετικών καναλιών και να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά όλα τα κανάλια. Το omni-channel μάρκετινγκ συνήθως υπερβαίνει το πολυκαναλικό μάρκετινγκ για να περιλαμβάνει τον συντονισμό των καναλιών διανομής που προσφέρουν μια απρόσκοπτη εμπειρία πελάτη (Gerea et. al., 2021).

Καθώς τα κανάλια εξελίσσονται, τα εφέ μεταξύ καναλιών καθίστανται σημαντική επιτακτική ανάγκη για τους εμπόρους παντός καναλιού. Τα διακαναλικά εφέ αναφέρονται στις επιπτώσεις των προσπαθειών μάρκετινγκ σε ένα κανάλι διανομής ή μορφή στα αποτελέσματα αγορών σε άλλα κανάλια.

Η ταχεία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και των πολυκαναλικών αγορών αλλάζει σημαντικά τη συμπεριφορά αγορών και ωθεί τους διαχειριστές και τους ερευνητές να κατανοήσουν καλύτερα τις διακαναλικές επιδράσεις (Lopes et. al., 2021).

Τα διακαναλικά εφέ είναι σημαντικά σε αρκετούς κλάδους με πολλαπλά κανάλια διανομής. Για παράδειγμα, στον κλάδο ασφάλισης αυτοκινήτων, η State Farm, όπως και άλλες κορυφαίες μάρκες, χρησιμοποιεί τον αποκλειστικό αντιπρόσωπο, τον ανεξάρτητο πράκτορα, τον ιστό και τα κανάλια τηλεφωνικών κέντρων (Lopes et. al., 2021).

Στον κλάδο των υπολογιστών και των επικοινωνιών, η Apple πουλάει μέσω των δικών της καταστημάτων, ανεξάρτητων εμπορών λιανικής, του Ιστού και του τηλεφωνικού κέντρου. Στον κλάδο των ποτών, η Starbucks διανέμει μέσω των δικών της καφέ, ανεξάρτητων καταστημάτων, του Διαδικτύου και του τηλεφωνικού κέντρου. Σε κάθε κλάδο, οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν σε βάθος τις επιπτώσεις των προσπαθειών τους σε ένα κανάλι διανομής στα αποτελέσματα αγορών στα άλλα κανάλια (Mishra et. al., 2021).

Παρά τη σημασία των διακαναλικών επιδράσεων σε αυτές τις βιομηχανίες, δεν είναι γνωστά πολλά για αυτά τα αποτελέσματα. Η προηγούμενη έρευνα σχετικά με τα διακαναλικά αποτελέσματα σχετίζεται κυρίως με την επίδραση της εισαγωγής ή της παρουσίας ενός καναλιού στις πωλήσεις μέσω άλλων καναλιών (Mishra et. al., 2021). Μεταξύ άλλων, μελετώνται οι επιπτώσεις των προωθήσεων τιμών στις αγορές κατηγορίας σε διαδικτυακά κανάλια και κανάλια παντοπωλείου, ενώ εξετάζονται και οι επιπτώσεις της διαφημιστικής δαπάνης σε κανάλια επικοινωνίας (παραδοσιακή, ηλεκτρονική προβολή, πληρωμένη αναζήτηση) στα κλικ και στις επακόλουθες διαδικτυακές και εκτός σύνδεσης πωλήσεις για έναν λιανοπωλητή (Cui et. al., 2019). Ωστόσο, πολλές προηγούμενες έρευνες δεν επικεντρώνονται ρητά στις επιπτώσεις των προσπαθειών μάρκετινγκ σε ένα κανάλι διανομής στα αποτελέσματα αγορών σε άλλα κανάλια διανομής.

Τα διακαναλικά εφέ μπορεί να εξαρτώνται από τον σχετικό πλούτο και τους πρωταρχικούς ρόλους επιρροής των καναλιών, οι οποίοι θα μπορούσαν να είναι ενημερωτικοί ή πειστικοί. Ορισμένα κανάλια μπορεί να είναι πλουσιότερα προσφέροντας πολλαπλά οφέλη, ενώ άλλα μπορεί να είναι πιο αδύνατα με περιορισμένα οφέλη (Cui et. al., 2021).

Ως αποτέλεσμα, οι διασταυρούμενες επιδράσεις μπορεί να είναι συμπληρωματικές, υποκατάστατες ή ασήμαντες στη φύση. Δύο κανάλια είναι συμπληρωματικά (υποκατάστατα) εάν οι προσπάθειες σε ένα κανάλι επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τις αγορές σε άλλο κανάλι (Taylor et. al., 2019).

Επιπλέον, ορισμένα διακαναλικά εφέ μπορεί να είναι υψηλά ή χαμηλά. Η καλύτερη κατανόηση της φύσης, της κατεύθυνσης και του μεγέθους των διακαναλικών επιδράσεων είναι κρίσιμη για τους ερευνητές και τους διαχειριστές από θεωρητική και πρακτική άποψη, αντίστοιχα.

Για να κατανοήσουμε σε βάθος τα διακαναλικά αποτελέσματα, πολλές εταιρείες δεν διαθέτουν δεδομένα σχετικά με τη χρήση διαφορετικών καναλιών από κάθε πελάτη. Αν και περισσότερα δεδομένα σχετικά με το ταξίδι πελατών στο διαδίκτυο είναι διαθέσιμα μέσω προηγμένων αναλυτικών στοιχείων της Google και της Adobe, πολλά δεδομένα σχετικά με τις δραστηριότητες των πελατών εκτός σύνδεσης εξακολουθούν να είναι ιδιωτικά και ιδιόκτητα. Επιπλέον, οι κανονισμοί περί απορρήτου, όπως ο γενικός κανονισμός προστασίας δεδομένων (GDPR) και ο νόμος περί απορρήτου των καταναλωτών, καθιστούν δυσκολότερη την παρακολούθηση των δεδομένων κάθε πελάτη (Taylor et. al., 2019).

Έτσι, πολλές εταιρείες δεν μπορούν πάντα να παρακολουθούν πλήρως το ακριβές ταξίδι κάθε πελάτη. Ωστόσο, οι εταιρείες έχουν συνήθως πρόσβαση σε δεδομένα επιπέδου καναλιού για μεταβλητές όπως οι προσπάθειες καναλιών και τα συνολικά αποτελέσματα αγορών σε κάθε κανάλι.

Επομένως, ένα σημαντικό ερώτημα είναι: πώς μπορούν οι διαχειριστές να χρησιμοποιήσουν συγκεντρωτικά δεδομένα σε επίπεδο καναλιού για να εκτιμήσουν και να συμπεράνουν διακαναλικά αποτελέσματα;

2.3. Κανάλια εφαρμογής στρατηγικών μάρκετινγκ

Το κανάλι μέσω διαδικτύου έχει αναδιαμορφώσει σημαντικά τη συμπεριφορά αγορών σε όλα τα κανάλια. Το ηλεκτρονικό κατάστημα μπορεί να αυξήσει τις συνολικές πωλήσεις με περιορισμένη επίδραση στις πωλήσεις καταστημάτων εκτός σύνδεσης. Σε μια ανάλυση των επικοινωνιών καταλόγου και email προς τους αγοραστές, διαπιστώνεται η επικοινωνία μέσω email έχει θετική επίδραση στη συχνότητα των αγορών σε κανάλια εκτός σύνδεσης (Shankar & Kushwaha, 2021).

Η έρευνα για την εισαγωγή φυσικών καταστημάτων σχετικά με τις πωλήσεις σε υπάρχοντα κανάλια προσφέρει μικτά αποτελέσματα. Διαπιστώνεται όταν ένας διαδικτυακός πωλητής προσθέτει σε ένα φυσικό κατάστημα και ένα ηλεκτρονικό κατάστημα, μακροπρόθεσμα, βελτιώνει τις πωλήσεις τόσο στον κατάλογο όσο και στον ιστό (Palmatier et. al., 2016).

Η εισαγωγή φυσικών καταστημάτων μιας εταιρείας λιανικής μειώνει τις πωλήσεις καταλόγων χωρίς να επηρεάζει τις πωλήσεις στο διαδίκτυο, με αποτέλεσμα την καθαρή αύξηση της συχνότητας αγορών και των εσόδων μεταξύ των καναλιών. Η επίδραση ενός νέου φυσικού καταστήματος σχετίζεται με μια πτώση (αιχμή) στις διαδικτυακές πωλήσεις σε μέρη όπου ο έμπορος λιανικής έχει ισχυρή (αδύναμη) παρουσία (Palmatier et. al., 2016).

Τα ανοίγματα των εκθεσιακών χώρων γυαλιών αύξησαν τις διαδικτυακές και συνολικές πωλήσεις. Το άνοιγμα ενός κέντρου διανομής για τη μείωση του χρόνου παράδοσης αύξησε τις διαδικτυακές πωλήσεις και μεταδόθηκε σε πωλήσεις εκτός σύνδεσης (Payne et. al., 2017).

Ορισμένες μελέτες προτείνουν ότι οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των καναλιών εξαρτώνται από τον τύπο του προϊόντος. Αναλύοντας δεδομένα για ηλεκτρονικά και φυσικά κανάλια για προϊόντα ορισμένης ποιότητας και αβέβαιης ποιότητας, διαπιστώθηκε ότι οι περισσότερες συναλλαγές που περιλαμβάνουν αβεβαιότητα χαμηλής ή υψηλής ποιότητας συμβαίνουν στα ηλεκτρονικά και στα φυσικά κανάλια, υποδηλώνοντας μικρό διακαναλικό εφέ για τον ίδιο τύπο προϊόντος. Το διαδίκτυο ανταγωνίζεται σκληρά το κανάλι για τα κύρια προϊόντα, αλλά τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να είναι συμπληρωματικά σε όλο το διαδίκτυο, τον κατάλογο και τα κανάλια αποθήκευσης για εξειδικευμένα προϊόντα (Payne et. al., 2017).

Μερικές μελέτες αναλύουν τις επιπτώσεις των αγορών σε ένα κανάλι στις αγορές σε άλλα κανάλια. Με βάση τις απαντήσεις σε έρευνες σε έξι κατηγορίες προϊόντων, σημαντικά διακαναλικά αποτελέσματα εντός και μεταξύ των εργασιών αγορών, όπως η αναζήτηση (Payne et. al., 2017).

Ο ρόλος των ενημερωτικών ισότοπων στη συμπεριφορά αγορών μεταξύ καναλιών μπορεί να είναι σημαντικός. Μια σχετική ερευνητική ροή εστιάζει στους οδηγούς και τις συνέπειες της επιλογής καναλιού, της εναλλαγής, της χρήσης και των προσφορών, χωρίς να αντιμετωπίζει ρητά διακαναλικά εφέ. Οι προσπάθειες καναλιών μιας εταιρείας και η εμπειρία καναλιού των πελατών παίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της επιλογής καναλιού των πελατών (Berman & Thelen, 2018).

Μεταξύ άλλων, έχει μελετηθεί και ο χρόνος υιοθέτησης ενός νέου καναλιού από έναν πελάτη και βρίσκουν διαφορές μεταξύ των οδηγών υιοθέτησης του δεύτερου και του τρίτου καναλιού. Τα αποτελέσματα από αυτές τις μελέτες υποδηλώνουν ότι η επιλογή καναλιού των πελατών, η συμπεριφορά εναλλαγής καναλιού και τα αποτελέσματα της τιμής είναι αρκετά περίπλοκα και εξαρτώνται από παράγοντες όπως η κατηγορία προϊόντων και τα χαρακτηριστικά αγορών των πελατών. Η έρευνα επεκτείνει αυτές τις μελέτες εξετάζοντας τις επιπτώσεις των προσπαθειών μάρκετινγκ της εταιρείας σε κάθε κανάλι στα αποτελέσματα στα άλλα κανάλια (Berman & Thelen, 2018).

Μια άλλη λιγότερο άμεσα συνδεδεμένη ροή έρευνας είναι στα κανάλια επικοινωνίας που παίζουν τον ρόλο της πληροφοριακής επιρροής, αλλά η δουλειά μας διαφέρει από αυτήν τη ροή σε σημαντικούς τρόπους.

Αναλύονται οι επιπτώσεις των προσπαθειών σε κανάλια επικοινωνίας ή μέσων στα προηγούμενα στάδια της διοχέτευσης αγοράς (π.χ. διαφήμιση αναζήτησης, διαφήμιση προβολής/μπάνερ) στα αποτελέσματα στα τελευταία στάδια της διοχέτευσης αγοράς.

Ομοίως, εξετάζονται και οι επιπτώσεις της επικοινωνίας ή των προσπαθειών μέσω των ενημέρωσης. Έτσι, αξιολογούνται οι επιπτώσεις των διαφημιστικών δαπανών σε παραδοσιακά κανάλια επικοινωνίας, διαδικτυακής προβολής και διαδικτυακής αναζήτησης στις πωλήσεις σε διαδικτυακά και εκτός σύνδεσης κανάλια (Mosquera et. al., 2017).

Κεφάλαιο 3^ο: Η εφαρμογή του omni-channel marketing στο retailing

3.1. Η εφαρμογή του omni-channel marketing στο retailing: Ευκαιρίες και προκλήσεις

Η αυξημένη ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, όπως οι έξυπνες κινητές συσκευές και τα κοινωνικά δίκτυα και η αυξανόμενη σημασία των τεχνολογικών λύσεων στα καταστήματα δημιουργούν νέες ευκαιρίες και προκλήσεις για τους λιανοπωλητές. Καθώς η γραμμή μεταξύ διαδικτυακών και φυσικών καναλιών είναι θολή, αναδύεται μια νέα προσέγγιση για την ενσωμάτωση καναλιών, το omni-channel, που στοχεύει να προσφέρει μια απρόσκοπτη εμπειρία πελάτη ανεξάρτητα από το κανάλι (Beck & Rygl, 2015).

Αυτή η ανάλυση παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συζητήσεων σε ομάδες εστίασης σχετικά με τον ρόλο της τεχνολογίας πληροφοριών στο λιανικό εμπόριο, τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα και τον μελλοντικό ρόλο των παραδοσιακών καταστημάτων καθώς προχωρά το ηλεκτρονικό εμπόριο (Beck & Rygl, 2015).

Βασικά ζητήματα που προέκυψαν από τη συζήτηση περιλαμβάνουν την ανάγκη για ενοποίηση καναλιών, τον αντίκτυπο των τεχνολογιών κινητής τηλεφωνίας, τον αυξανόμενο ρόλο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, τον μεταβαλλόμενο ρόλο των φυσικών καταστημάτων, την ανάγκη ανταπόκρισης σε διαφορετικές απαιτήσεις πελατών, την ισορροπία μεταξύ εξατομίκευσης και ιδιωτικότητας και, τέλος, επανασχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας (Beck & Rygl, 2015).

Οι πελάτες δεν είναι παθητικοί πράκτορες, αλλά εγγενείς στη διαδικασία δημιουργίας αξίας. Επειδή οι έμποροι λιανικής είναι ο σύνδεσμος του πελάτη με την αγορά, βρίσκονται σε μοναδική θέση για να αναπτύξουν ευκαιρίες συν-δημιουργίας αξίας που δίνουν στον εαυτό τους ένα στρατηγικό πλεονέκτημα (Verhoef et. al., 2015).

Η λιανική πώληση σε όλα τα κανάλια είναι ένα μέσο για τη δημιουργία πλεονεκτήματος με τη δημιουργία βαθύτερων σχέσεων με τους πελάτες και την πιθανή ανάπτυξη νέων αγορών. Η λιανική πώληση σε όλα τα κανάλια μπορεί να προσελκύσει την ετερογένεια στους προσανατολισμούς αγορών των πελατών με στόχο την παροχή μιας απρόσκοπτης διακαναλικής εμπειρίας. Ωστόσο, χωρίς ξεκάθαρο στρατηγικό σκοπό, οι πρωτοβουλίες όλων των καναλιών μπορούν εύκολα να οδηγήσουν σε μη επωφελείς –ή χειρότερα, αντιπαραγωγικές– επενδύσεις (Verhoef et. al., 2015).

Σε πιο τακτικό επίπεδο, οι ερευνητές έχουν εξετάσει πώς οι εταιρείες θα πρέπει να συμπληρώσουν το μείγμα λιανικής τους σε όλα τα κανάλια. Ιδιαίτερη προσοχή έχει δοθεί στην ενσωμάτωση του μείγματος λιανικής πώλησης μεταξύ των καναλιών. Συνήθως, οι εταιρείες οργανώνονται γύρω από κανάλια, όπου διαφορετικοί διαχειριστές είναι υπεύθυνοι για διαφορετικά κανάλια βελτιστοποιώντας την απόδοση ενός καναλιού (Verhoef et. al., 2015).

Σε ένα πολυκαναλικό περιβάλλον απαιτείται μια πιο ολοκληρωμένη προοπτική προκειμένου να δημιουργηθεί μια απρόσκοπτη εμπειρία σε όλα τα κανάλια. Από την άποψη του στρατηγικού μάρκετινγκ, ο αντίκτυπος των πολλαπλών καναλιών στην απόδοση της εταιρείας κερδίζει την προσοχή και το ενδιαφέρον. Εκτενής είναι η έρευνα που έχει γίνει σχετικά με τον αντίκτυπο των προσθηκών καναλιών στο υπάρχον μείγμα καναλιών στην απόδοση της εταιρείας (Melacini et. al., 2018).

Σε γενικές γραμμές, τα αποτελέσματα φαίνεται να είναι θετικά, αν και θα μπορούσαν να υπάρξουν επιπτώσεις κανιβαλισμού.

Οι ερευνητές έχουν επίσης εξετάσει τον αντίκτυπο των εξαιρέσεων καναλιών. Αυτές οι εξαιρέσεις συμβαίνουν, επειδή τα κανάλια μπορεί να γίνουν περιττά καθώς νέα κανάλια αναλαμβάνουν τους ρόλους τους και η συμπεριφορά των πελατών αλλάζει. Η κατάργηση ενός καναλιού καταλόγου αυξάνει την κερδοφορία λόγω χαμηλότερου κόστους, παρά το γεγονός ότι η εξάλειψη μειώνει τα έσοδα των πελατών (Melacini et. al., 2018).

Υπάρχουν πολύ σημαντικά τεκμηριωμένα δεδομένα σχετικά με την εμπειρία του πελάτη σε όλα τα κανάλια. Σε έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί, το 22% των καταναλωτών έχουν χρησιμοποιήσει το κινητό τους τηλέφωνο για να εντοπίσουν και να εξαργυρώσουν εκπτωτικά κουπόνια και να αναζητήσουν πληροφορίες για προϊόντα ενώ ήταν φυσικά παρόντες στο κατάστημα.

Τα εξατομικευμένα μηνύματα που προωθούνται μέσω κινητού βελτιώνουν τις πωλήσεις. Ο καταναλωτής είναι πιο διατεθειμένος να πραγματοποιεί αγορές εντός καταστήματος εάν έχει πρόσβαση σε προσφορές και ανταμοιβές μέσω του κινητού του.

Το 54% των λιανοπωλητών παρακολουθεί συνεχώς και συμμετέχει σε δραστηριότητες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Το 42% προσθέτει διαφορετικά είδη προϊόντων και είδη προς πώληση στοκ, ενώ ο 38% ενισχύει τους ιστότοπους ηλεκτρονικού εμπορίου και επί του παρόντος υλοποιεί τέτοιες πρωτοβουλίες (Melacini et. al., 2018).

Οι έμποροι λιανικής είναι πολύ πίσω στη βελτίωση της ορατότητας των αποθεμάτων στην κανονική τους πορεία. Για το σκοπό αυτό, περίπου το 35% έχει αναγνωρίσει ότι εκπαιδεύει και προετοιμάζει υπαλλήλους στο κατάστημα που διαθέτουν εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα για να αποκτήσουν πρόσβαση στο απόθεμα και να κάνουν μια αναλυτική αναφορά (Hole et. al., 2019).

3.2. Συστήματα εφαρμογής του omni-channel marketing στο retailing

Η αυξανόμενη σημασία των διαδικτυακών πωλήσεων σημαίνει ότι οι παραδοσιακοί έμποροι λιανικής πρέπει να δημιουργήσουν νέα συστήματα διανομής για την εξυπηρέτηση των πελατών μέσω πολλαπλών καναλιών. Ωστόσο, η οικοδόμηση ενός αποτελεσματικού και αποδοτικού συστήματος διανομής πολλαπλών καναλιών δημιουργεί πολλαπλές προκλήσεις (Cai & Lo, 2020).

Τα ερωτήματα προκύπτουν για παράδειγμα, από πού πρέπει να εκτελούνται οι ηλεκτρονικές παραγγελίες, πώς μπορούν να οργανωθούν οι διαδικασίες παράδοσης και επιστροφής και ποια συστήματα διανομής omni-channel ειδικά για το περιβάλλον υπάρχουν. Η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα για την έρευνα και την πρακτική λιανικής απαιτεί μια συνολική εικόνα των εννοιών διανομής για παραδόσεις απευθείας στον πελάτη και στο κατάστημα στο λιανικό εμπόριο omni-channel, συμπεριλαμβανομένων των σχετικών διαδικασιών επιστροφής (Cai & Lo, 2020).

Το σύστημα προθεσμιακής διανομής στο λιανικό εμπόριο χαρακτηρίζεται από τις πηγές (προμηθευτές DC, καταστήματα λιανικής πώλησης, καταστήματα) και τους προορισμούς (σπίτι, κατάστημα) που περιγράφουν τις επιλογές για παράδοση στο κατάστημα, παράδοση κατ' οίκον και παραλαβή από το κατάστημα.

Οι διαδικασίες επιστροφής χαρακτηρίζονται επίσης από τις πηγές (κατάστημα, σπίτι) και τους προορισμούς. Αυτό το πλαίσιο αποτελεί τη βάση για την ανάλυση των κριτηρίων που αφορούν τον προσδιορισμό του πότε εφαρμόζονται τα διαφορετικά εννοιολογικά σχέδια, τον προσδιορισμό των ειδικών χαρακτηριστικών του κλάδου και την απεικόνιση τρόπων περαιτέρω προώθησης του λιανικού εμπορίου που ακολουθεί στρατηγικές omni-channel μάρκετινγκ (Cai & Lo, 2020).

Το μερίδιο των διαδικτυακών πωλήσεων στη λιανική αυξάνεται παγκοσμίως. Οφείλεται στην αύξηση των πωλήσεων στα υπάρχοντα διαδικτυακά κανάλια, καθώς

και από τη συνεχιζόμενη είσοδο στην αγορά των εμπορών λιανικής στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Καθώς το λιανικό εμπόριο εξελίσσεται προς μια απρόσκοπτη εμπειρία αγορών σε όλα τα κανάλια, οι διακρίσεις μεταξύ φυσικών καταστημάτων και διαδικτυακών καταστημάτων σταδιακά θα εξαφανιστούν. Αυτή η επανάσταση του omni-channel μάρκετινγκ πυροδοτήθηκε από την πρόσφατη αντίδραση των εμπορών λιανικής στις νέες προσφορές υπηρεσιών από αμιγώς διαδικτυακούς λιανοπωλητές (Cai & Lo, 2020). Ο αυξανόμενος αριθμός καναλιών αυξάνει επίσης την πολυπλοκότητα από την άποψη της εφοδιαστικής. Η διαδικασία εκπλήρωσης δεν είναι πλέον γραμμική, επειδή το λιανικό εμπόριο επικαλύπτεται όλο και περισσότερο με το λιανικό εξ αποστάσεως.

Το διαδικτυακό λιανικό εμπόριο έχει πλέον τοποθετήσει τα συστήματα διανομής στην πρώτη γραμμή, καθώς οι λιανοπωλητές πρέπει να προσφέρουν μια ποικιλία επιλογών για την εύρεση, την αγορά και την επιστροφή αγαθών σε καταστήματα και διαδικτυακά καταστήματα (Jocovski et. al., 2019).

Λιγότερο από το 40% των διαδικτυακών καταστημάτων που ανήκουν σε πωλητή λιανικής προσφέρουν τη δυνατότητα επιστροφής παραγγελιών στο κατάστημα. Ομοίως, η παραλαβή ηλεκτρονικών παραγγελιών από το κατάστημα δεν παρέχεται από το 70% περίπου των εμπορών λιανικής με πολλαπλά κανάλια (Jocovski et. al., 2019).

Αυτά τα σχετικά χαμηλά ποσοστά διακαναλικών συνδέσεων μπορεί να μην προκαλούν έκπληξη, καθώς ακόμη και η απλούστερη μορφή διακαναλικής εκπλήρωσης οδηγεί σε πολλαπλές προκλήσεις.

Επιπλέον, οι πελάτες απαιτούν τέλεια εκπλήρωση παραγγελιών και δεν είναι πρόθυμοι να ακούσουν δικαιολογίες. Αυτό απαιτεί «αγνωστική ορατότητα καναλιού σε πραγματικό χρόνο» στα συστήματα διανομής. Επομένως, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι τέσσερις στους πέντε λιανοπωλητές πιστεύουν ότι η αλυσίδα εφοδιασμού

τους δεν ταιριάζει με τον σκοπό του λιανικού εμπορίου που ακολουθεί στρατηγικές omni-channel μάρκετινγκ και απαιτεί ανασχεδιασμό των φυσικών ροών προϊόντων της (Thaichon et. al., 2020).

Αυτό απαιτεί από τους λιανοπωλητές που εφαρμόζουν το omni-channel μάρκετινγκ να δημιουργήσουν συνδεδεμένες φυσικές ροές αγαθών και λειτουργικές δομές μεταξύ των καναλιών χωρίς να θυσιάσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας. Ως εκ τούτου, οι έμποροι λιανικής αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερο την πρόκληση του ανασχεδιασμού των διαδικασιών τους για να επιτρέψουν την απρόσκοπτη εφοδιαστική σε όλα τα κανάλια.

Για να περιπλέκονται τα πράγματα, πρέπει να δημιουργηθούν δυνατότητες logistics επιστροφής για τη διαχείριση του σχετικού όγκου επιστροφών, επειδή οι περισσότεροι διαδικτυακοί πελάτες απαιτούν έναν εύκολο και βολικό τρόπο για την επιστροφή των προϊόντων τους. Όλα αυτά απαιτούν συστήματα διανομής για διαδικασίες προώθησης και επιστροφής που εξυπηρετούν πελάτες σε καταστήματα και προσφέρουν ταυτόχρονα προσωπικές παραδόσεις. Η ενσωμάτωση μεταξύ των καναλιών αλλάζει και η πρόκληση είναι να την εφαρμόσουμε με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, αντί να αποφασίσουμε αν θα το κάνουμε ή όχι (Thaichon et. al., 2020).

Λόγω αυτών των πρόσφατων και συνεχιζόμενων προκλήσεων μετασχηματισμού, η έρευνα και η πρακτική λιανικής δεν διαθέτουν δομημένη άποψη των επιλογών σχεδιασμού για συστήματα διανομής omni-channel, επειδή οι επιλογές παράδοσης και επιστροφής και οι προτιμήσεις των πελατών εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου.

3.3. Συστηματοποίηση της διανομής αγαθών

Ειδικότερα, ο τομέας απαιτεί τη γενική συστηματοποίηση της διανομής αγαθών σε πολλαπλά κανάλια λιανικής (Murfield et. al., 2017).

Αυτό περιλαμβάνει μια ανάλυση των λειτουργικών προκλήσεων, των επιπτώσεων της υπηρεσίας, των παραγόντων που σχετίζονται με αυτή και των περιοχών εφαρμογής για τις ιδέες προθεσμιακής διανομής και επιστροφής που έχουν αναπτυχθεί στην πρακτική λιανικής. Οι επαγγελματίες αναζητούν καθοδήγηση για το πώς να συγχωνεύσουν αυτές τις δομές (Murfield et. al., 2017).

Καθώς το διαδικτυακό λιανικό εμπόριο εμφανίζει επίσης μοτίβα και αγοραστική συμπεριφορά για τη χώρα και λόγω των διαφορετικών διεθνών μοντέλων παράδοσης, επικεντρωνόμαστε στη μεγαλύτερη ευρωπαϊκή λιανική αγορά, δηλαδή στις γερμανόφωνες χώρες. Αυτό επιτρέπει επίσης τη σύγκριση των (εθνικών) συστημάτων logistics μεταξύ των λιανοπωλητών.

Αυτός ο ορισμός του «omni-channel βασίζεται στην άποψη του πελάτη. Υπογραμμίζει τη διαφορά μεταξύ αυτού και του "πολυκαναλικού", όπου το λιανικό εμπόριο από απόσταση δεν αλληλεπικαλύπτεται από την οπτική γωνία του πελάτη, παρόλο που ένας λιανοπωλητής δραστηριοποιείται και στους δύο τομείς. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, τα κανάλια δεν συνδέονται φυσικά στο λιανικό εμπόριο πολλών καναλιών (Li et. al., 2020).

Η γενική ιδέα είναι να αναλυθούν τα συστήματα διανομής που επιτρέπουν στους πελάτες να ολοκληρώσουν μια αγορά και να λαμβάνουν παραγγελίες από οποιοδήποτε κανάλι επιλέξουν. Για παράδειγμα, ένας πελάτης μπορεί να αγοράσει ένα προϊόν σε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα και να επιλέξει είτε παράδοση στο σπίτι είτε παραλαβή από το κατάστημα και μπορεί να έχει παρόμοιες επιλογές για επιστροφές προϊόντων. Δεδομένου ότι επικεντρωνόμαστε στα λειτουργικά συστήματα διανομής, δεν κάνουμε διάκριση μεταξύ των διεπαφών πελατών για αγορές, π.χ. εντός καταστήματος,

διαδικτυακού καταστήματος, εμπορίου κινητής τηλεφωνίας, καταλόγου ή τηλεφώνου. Διερευνούμε πώς λειτουργούν οι λειτουργίες και τα logistics για τα φυσικά καταστήματα, τα κανάλια απευθείας προς τον πελάτη και οι συνδέσεις μεταξύ καναλιών (Li et. al., 2020).

Το σύστημα διανομής ενός λιανοπωλητή omni-channel περιλαμβάνει όχι μόνο την παράδοση αγαθών σε καταστήματα και πελάτες, αλλά και αντίστροφες ιδέες διανομής, καθώς τα προϊόντα που αγοράζονται στο διαδίκτυο απαιτούν επιλογές για τους πελάτες να επιστρέψουν προϊόντα, εάν δεν θέλουν να τα διατηρήσουν. Όπως φαίνεται από τη σκοπιά ενός λιανοπωλητή omni-channel, τα συστήματα διανομής προς τα εμπρός και προς τα πίσω πρέπει επομένως να ληφθούν υπόψη.

Το σύστημα προώθησης διανομής συνήθως χαρακτηρίζεται από τις πηγές του (δηλ. τις τοποθεσίες αποστολής), τους προορισμούς (δηλ. τα σημεία λήψης) και τους σχετικούς συνδέσμους. Για να κατανοήσουμε τα συστήματα διανομής στο λιανικό εμπόριο omni-channel, πρέπει να εξετάσουμε τους διαφορετικούς τύπους πηγών και τους διαφορετικούς προορισμούς στη φυσική δομή διανομής, καθώς και τις πιθανές διαδικασίες και τρόπους παράδοσης, π. αποστολές σε πελάτες και καταστήματα (Kembro & Norrman, 2019).

Η ενοποίηση καναλιών έχει πλεονεκτήματα για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με το κέρδος, τη μείωση του αποθέματος και την εξυπηρέτηση πελατών, αλλά ο κεντρικός έλεγχος είναι απαραίτητος. Περιγράφουν, μεταξύ άλλων, τις σχέσεις προμηθευτών, την τιμολόγηση, την προσαρμογή και τις τεχνολογίες λήψης αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο που έχουν αυξηθεί σε σημασία με την επικράτηση του ηλεκτρονικού «επιχειρείν» στην παραδοσιακή διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού (Kembro & Normann, 2019).

Τα πιθανά σχέδια δικτύου μπορούν να διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: στην ολοκληρωμένη εκπλήρωση (κοινά DC για τα διαφορετικά κανάλια πωλήσεων), στην αποκλειστική εκπλήρωση (αποκλειστικά DC για τα διαφορετικά κανάλια πωλήσεων) και στην εκπλήρωση καταστήματος. Επισημαίνεται, ως εκ τούτου, η αντιστάθμιση μεταξύ της συγκέντρωσης αποθεμάτων και της αποτελεσματικότητας παράδοσης. Πλέον, με την έκρηξη της χρήσης του διαδικτύου, προκύπτει και μία νέα εκπλήρωση, η διαδικτυακή εκπλήρωση.

Ο Neslin και οι συνεργάτες του (2006), ανέλυσαν τη χρηματοοικονομική απόδοση των στρατηγικών αποφάσεων για το άνοιγμα ενός καναλιού Διαδικτύου ως προς π.χ. μείγμα καναλιών, σχεδιασμό καναλιών, επίπεδο ανεξαρτησίας καναλιών και κατανομή πόρων σε όλα τα κανάλια (Neslin et. al., 2016). Ωστόσο, ο συγκεκριμένος σχεδιασμός των συστημάτων διανομής παραμένει ανοιχτός. Οι λιανοπωλητές που βασίζονται αυστηρά στο διαδίκτυο αξιοποιούν τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών logistics (LSP) για διανομή και έτσι διαπιστώθηκε ότι οι έμποροι λιανικής με διαδικτυακές προσφορές και καταστήματα αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τα logistics τους σε μικρότερο βαθμό από τους λιανοπωλητές που διατίθενται μόνο στο διαδίκτυο (Neslin et. al., 2016).

Επίσης, έχουν διερευνηθεί οι διαφορές ποιότητας υπηρεσιών φυσικής διανομής μεταξύ καθαρών παικτών και λιανοπωλητών omni-channel. Οι καθαροί παίκτες θεωρούνται ότι προσφέρουν υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών. Οι επιστροφές προϊόντων για πωλήσεις εξ αποστάσεως θεωρήθηκαν ως αναπόφευκτο κόστος επιχειρηματικής δραστηριότητας (Kembro & Norrman, 2019).

Έχουν προσδιοριστεί μεταξύ άλλων, τρεις τομείς σχεδιασμού που σχετίζονται με τις επιστροφές, δηλαδή τη διανομή, την απογραφή και την παραγωγή, ενώ αναπτύχθηκε και ένα γενικό πλαίσιο για την αντίστροφη εφοδιαστική, δομώντας σύμφωνα με λόγους

επιστροφής, τύπους προϊόντων, διαδικασίες ανάκτησης και εμπλεκόμενα μέρη. Ωστόσο, δεν συζητούν τις ιδιαιτερότητες του λιανικού εμπορίου και της παράδοσης στο σπίτι (Kembro & Norrman, 2019).

Επίσης, αξιολογήθηκε και ο αντίκτυπος των αποδόσεων στην τιμή χονδρικής, την ποσότητα παραγγελίας και τον συντονισμό μιας αποκεντρωμένης αλυσίδας εφοδιασμού με έναν μόνο κατασκευαστή και έναν μόνο λιανοπωλητή. Αναλύουν πώς οι επιστροφές των καταναλωτών επηρεάζουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων του λιανοπωλητή και του κατασκευαστή και τις προκύπτουσες ποσότητες παραγγελιών, τις τιμές μεταφοράς και τους σχετικούς μηχανισμούς συντονισμού. Σε ένα παρόμοιο περιβάλλον, διερευνήθηκαν και οι πρακτικές που επιτρέπουν την ενοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας μεταξύ κατασκευαστών και λιανοπωλητών στις διαδικασίες επιστροφής προϊόντων λιανικής (Ye et. al., 2018).

Γενικότερα, οι έννοιες του omni-channel απαιτούν την ενοποίηση του καναλιού με το κανάλι απόστασης. Οι ειδικές αναλύσεις των λειτουργικών επιπτώσεων για τα συστήματα διανομής του λιανικού εμπορίου σε όλα τα κανάλια εξακολουθούν να είναι σπάνιες. Τόσο η θεωρία όσο και η πράξη θα βελτιωθούν εάν η έρευνα αναπτύξει μια καλύτερη κατανόηση των επιπτώσεων της προσθήκης/αφαίρεσης καναλιών στα υπάρχοντα συστήματα διανομής» (Ye et. al., 2016).

Αυτό απαιτεί τη συστηματοποίηση και ανάλυση της διανομής πολλαπλών καναλιών. Ως εκ τούτου, λόγω της υπανάπτυξης της συστηματοποίησης της διανομής στο λιανικό εμπόριο που βασίζεται στο omni-channel και της έλλειψης υφιστάμενης βιβλιογραφίας σχετικά με τις λειτουργικές πτυχές του omni-channel λιανικού εμπορίου, υπάρχει έντονη ανάγκη να μελετηθούν και να δομηθούν οι φυσικές ροές προϊόντων για διανομή προς τα εμπρός και προς τα πίσω, οι απαιτήσεις εφαρμογής τους, συναφείς παράγοντες και πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Επιπλέον, η συντριπτική πλειονότητα των

ερευνητικών εργασιών στην περιοχή απευθύνεται στη διανομή χρησιμοποιώντας αναλυτικά μοντέλα και δεν εξάγει ή δοκιμάζει τα ευρήματα εμπειρικά (Ye et. al., 2016). Οι διερευνητικές μελέτες είναι κατάλληλες για τη διερεύνηση των πώς και γιατί μιας ελάχιστα γνωστής περιοχής, επίσης και για θέματα logistics. Οι ερευνητές προσδιόρισαν τις ποιοτικές μεθόδους ως μια διαδρομή για την παροχή νέων γνώσεων στις αλυσίδες εφοδιασμού λιανικής, θεωρώντας την ποιοτική έρευνα ως κατάλληλη, ιδιαίτερα για την αποκάλυψη άγνωστων μέχρι στιγμής προβλημάτων χρησιμοποιώντας μια ολιστική προσέγγιση (Gao & Su, 2017).

Κεφάλαιο 4^ο: Μελέτη περίπτωσης σχετικά με την εφαρμογή του omni-channel στο retailing

Η έλευση των πωλήσεων ειδών παντοπωλείου μέσω διαδικτυακών καναλιών σημαίνει ότι οι πρώην έμποροι λιανικής πρέπει να δημιουργήσουν αποτελεσματικές αλλά και προσανατολισμένες στον πελάτη ιδέες πολυκαναλικής διανομής, εάν θέλουν να ανταγωνιστούν στο διαδίκτυο.

Καθώς η γενική κατανόηση τέτοιων συστημάτων logistics για το παντοπωλείο εξακολουθεί να είναι περιορισμένη, ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να αναλύσει τις έννοιες διανομής που χρησιμοποιούνται για την εξυπηρέτηση πελατών σε όλα τα κανάλια και τα στοιχεία τους. Αναλύουμε συστήματα αποθήκευσης, συλλογής, εσωτερικής μεταφοράς και παράδοσης τελευταίου μιλίου. Οι έμποροι λιανικής παντοπωλείου με τούβλα και κονιάματα αξιοποιούν τις υπάρχουσες δομές εφοδιαστικής τους για να εκπληρώσουν τις ηλεκτρονικές παραγγελίες.

Η ποιοτική ανάλυση των διαφορετικών επιλογών σχεδιασμού θα υποστηρίξει τις αποφάσεις των εμπόρων λιανικής που αναπτύσσουν ιδέες διανομής για την εξυπηρέτηση πελατών σε όλα τα κανάλια. Ως εκ τούτου, πρέπει να μελετήσουν οι ιθύνοντες τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων για την πολυκαναλική διανομή για λιανοπωλητές παντοπωλείων που προηγουμένως βασίζονταν σε καταστήματα.

Δείχνουμε ότι τα δίκτυα logistics καθορίζονται ως επί το πλείστον από το ερώτημα πού να χωριστούν τα πακέτα υποθέσεων σε μονάδες πελατών. Επιπλέον, στα κανάλια εφοδιαστικής εκτός τροφίμων η ενσωμάτωση θεωρείται ως επί το πλείστον ωφέλιμη, αλλά στο λιανικό εμπόριο παντοπωλείων αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιαιτερότητες του προϊόντος, της αγοράς και του λιανοπωλητή. Κάνοντας αυτό, χτίζουμε μια θεωρία έκτακτης ανάγκης και διαμόρφωσης του σχεδιασμού της διανομής παντοπωλείου παντοπωλείου, που απεικονίζεται από πρακτικές περιπτώσεις.

Το λιανικό εμπόριο τροφίμων είναι ένας κλάδος που χαρακτηρίζεται από χαμηλά περιθώρια κέρδους και μεγάλη γκάμα προϊόντων. Η γκάμα προϊόντων, η οποία συχνά απαιτεί μεγαλύτερες αποθήκες, έρχεται με διαφορετικά φυσικά χαρακτηριστικά (μέγεθος, βάρος και ευθραυστότητα) που έχουν μεγάλη επιρροή στις στρατηγικές αποθήκευσης και συλλογής. Μια άλλη ιδιοσυγκρασία του λιανικού εμπορίου παντοπωλείου είναι οι διαφορετικές απαιτήσεις θερμοκρασίας (π.χ. κατεψυγμένο, διατηρημένο με απλή ψύξη και περιβάλλοντος), οι οποίες μπορούν να οριστούν από το νόμο (π.χ. για κατεψυγμένα προϊόντα) ή να εφαρμοστούν για την αύξηση της ποιότητας (π.χ. για μεγαλύτερη διάρκεια ζωής). Τα κρίσιμα ευπαθή προϊόντα απαιτούν μεγάλο αριθμό συχνοτήτων παράδοσης στο κατάστημα και σύντομους χρόνους αναπλήρωσης, ενώ άλλα τμήματα, όπως τα αργά κινούμενα προϊόντα περιβάλλοντος, μπορεί να έχουν μεγαλύτερους χρόνους παράδοσης και χαμηλότερες συχνότητες παράδοσης.

Οι γνώσεις σχετικά με τα logistics όλων των καναλιών στο λιανικό εμπόριο παντοπωλείων είναι περιορισμένες. Ένας λόγος για αυτό είναι ότι η λιανική πώληση σε όλα τα κανάλια γενικά συχνά διερευνάται από την άποψη του μάρκετινγκ και της στρατηγικής, σπάνια από την άποψη της εφοδιαστικής.

Επιπλέον, τα ειδικά χαρακτηριστικά του λιανικού εμπορίου παντοπωλείων εμποδίζουν την άμεση μεταφορά αποτελεσμάτων από το λιανικό εμπόριο εκτός τροφίμων. Τρίτον, λίγες μελέτες έχουν εξετάσει την εφοδιαστική σε όλα τα κανάλια στον τομέα των παντοπωλείων.

Η βιβλιογραφία για τα logistics όλων των καναλιών στο λιανικό εμπόριο παντοπωλείων εξετάζει κυρίως δύο πτυχές. Η μία πτυχή είναι ο τελικός προορισμός παράδοσης (σπίτι, κατάστημα ή σημείο παραλαβής) και οι εναλλακτικές λύσεις για τη διανομή του τελευταίου μιλίου. Η άλλη πτυχή σχετίζεται με το πού στο δίκτυο logistics θα επιλεγεί η ηλεκτρονική παραγγελία πελάτη.

Η λιανική πώληση σε όλα τα κανάλια αναφέρεται στη χρήση μιας ποικιλίας καναλιών για την αλληλεπίδραση με τους πελάτες και την εκπλήρωση των παραγγελιών τους. Η αλληλεπίδραση μεταξύ ενός πελάτη και ενός καναλιού λιανικής βασίζεται κυρίως σε τρεις ροές – πληροφορίες, προϊόν και κεφάλαια.

Ο έμπορος λιανικής παρέχει πληροφορίες για το προϊόν και τις τιμές στον πελάτη ο οποίος στη συνέχεια υποβάλλει μια παραγγελία. Οι πληροφορίες παραγγελίας χρησιμοποιούνται από τον λιανοπωλητή για τη μεταφορά του προϊόντος στον πελάτη. Τέλος, η πληρωμή μεταφέρεται από τον πελάτη στον λιανοπωλητή. Η χρήση διαφορετικών καναλιών για κάθε ροή βοηθά στην κατηγοριοποίηση των στοιχείων του πολυκαναλικού λιανικού εμπορίου.

Ειδικότερα, οι ροές πληροφοριών και προϊόντων ορίζουν κατηγορίες καναλιών επειδή, γενικά, το κανάλι που χρησιμοποιείται για τις ροές κεφαλαίων τείνει να είναι το ίδιο με το κανάλι που χρησιμοποιείται για τις ροές πληροφοριών. Ένα κανάλι λιανικής και ένας πελάτης μπορούν να ανταλλάξουν πληροφορίες και προϊόντα με μερικούς διαφορετικούς τρόπους.

Οι πληροφορίες μπορούν να ανταλλάσσονται πρόσωπο με πρόσωπο όπως σε ένα κατάστημα λιανικής ή εξ αποστάσεως κατά τις αγορές σε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα λιανικής. Η εκπλήρωση του προϊόντος μπορεί να γίνει μέσω παραλαβής από τον πελάτη ή παράδοσης στο σπίτι. Οι διαφορετικές μέθοδοι ανταλλαγής πληροφοριών και προϊόντων μας επιτρέπουν να κατηγοριοποιήσουμε τέσσερις εναλλακτικές λύσεις για το λιανικό εμπόριο όλων των καναλιών.

Τα σούπερ μάρκετ, τα κοσμηματοπωλεία, τα πολυκαταστήματα και τα βιβλιοπωλεία είναι όλα παραδείγματα παραδοσιακού λιανικού εμπορίου όπου ο πελάτης έχει πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση με το προϊόν και τους πωλητές και φεύγει από το κατάστημα με το προϊόν μόλις πραγματοποιηθεί μια αγορά.

Το παραδοσιακό λιανικό εμπόριο τείνει να έχει πολλές εγκαταστάσεις ώστε να είναι αρκετά κοντά στους πελάτες για να υποστηρίξει την ανταλλαγή πληροφοριών πρόσωπο με πρόσωπο και την παραλαβή προϊόντων. Αυτές οι εγκαταστάσεις τείνουν να έχουν υψηλό επίπεδο συνολικού αποθέματος, επειδή το προϊόν πρέπει να αποθηκεύεται σε κάθε κατάστημα λιανικής. Ως αποτέλεσμα, οι επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και αποθέματα τείνουν να είναι υψηλές για το παραδοσιακό κανάλι λιανικής.

Ένα κατάστημα λιανικής πρέπει να πληρώσει μόνο για τη συνολική εισερχόμενη μεταφορά με τον πελάτη να διαχειρίζεται το τελευταίο μίλι. Ένα εξαιρετικό παράδειγμα του καναλιού του εκθεσιακού χώρου είναι η Bonobos, ένας λιανοπωλητής ενδυμάτων, του οποίου τα καταστήματα (Bonobos Guideshop) «βασικά δεν πουλάνε τίποτα».

Αυτά τα καταστήματα χρησιμεύουν ως εκθεσιακοί χώροι όπου οι πελάτες μπορούν να δοκιμάσουν διαφορετικά στυλ, να λάβουν συμβουλές από τους πωλητές και επίσης να επισκευαστούν. Αυτοί οι εκθεσιακοί χώροι διευκολύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών πρόσωπο με πρόσωπο, αλλά δεν διαθέτουν απόθεμα για αγορά από τους πελάτες. Εάν ένας πελάτης αποφασίσει να κάνει μια αγορά, το προϊόν παραγγέλλεται ηλεκτρονικά από τον ιστότοπο.

Όταν χρησιμοποιείτε έναν εκθεσιακό χώρο, το προϊόν μπορεί είτε να παραληφθεί από το κατάστημα είτε να παραδοθεί στο σπίτι. Οι εκθεσιακοί χώροι δεν διαθέτουν απόθεμα προς πώληση, μειώνοντας έτσι σημαντικά το απόθεμα και το μέγεθος του καταστήματος που απαιτείται. Σε σχέση με το παραδοσιακό λιανικό εμπόριο, αυτό το κανάλι εξοικονομεί αποθέματα και υποδομές εγκαταστάσεων, αλλά έχει υψηλότερο κόστος μεταφοράς.

Η συγκέντρωση αποθεμάτων σε λίγες τοποθεσίες επιτρέπει στο διαδικτυακό κανάλι να έχει πολύ μικρότερη επένδυση σε εγκαταστάσεις και απόθεμα σε σύγκριση με το παραδοσιακό λιανικό εμπόριο. Το κόστος μεταφοράς, ωστόσο, τείνει να είναι υψηλό για την παράδοση στο σπίτι. Το υψηλό κόστος παράδοσης κατ' οίκον για το διαδικτυακό κανάλι έχει οδηγήσει αρκετούς παίκτες να προσφέρουν την επιλογή μιας τοποθεσίας παραλαβής σε χαμηλότερη τιμή.

Η παρουσία μιας τοποθεσίας παραλαβής μειώνει σημαντικά το κόστος της εξερχόμενης μεταφοράς που επιβαρύνει το διαδικτυακό κατάστημα λιανικής. Απαιτεί από τον πελάτη να ταξιδέψει στην τοποθεσία παραλαβής. Μια κατάλληλη επιλογή τοποθεσίας παραλαβής μπορεί να μειώσει αυτό το κόστος ταξιδιού, εάν οι πελάτες μπορούν να συνδυάσουν την παραλαβή της παραγγελίας με άλλες δραστηριότητες που εκτελούν φυσικά στην τοποθεσία.

Οι πελάτες μπορούν να παραλάβουν φυσικά προϊόντα από ένα κατάστημα λιανικής πολύ πιο γρήγορα από ό,τι μέσω άλλων καναλιών (αν το κατάστημα λιανικής έχει το προϊόν σε απόθεμα).

Ακόμη και όταν χρεώνονται οι πελάτες ένα ασφάλιστρο για αυτήν την υπηρεσία, κανένας από τους παρόχους δεν έχει ακόμη καταφέρει να είναι κερδοφόρος. Τα καταστήματα λιανικής, ωστόσο, είναι περιορισμένα ως προς την ποικιλία των προϊόντων που μπορούν να προσφέρουν.

Εάν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να αποκτήσουν εξ αποστάσεως πρόσβαση σε πληροφορίες προϊόντων, μια εταιρεία μπορεί να προσφέρει μια πολύ μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων.

Το παραδοσιακό λιανικό εμπόριο τείνει να έχει το υψηλότερο κόστος αποθέματος, επειδή το απόθεμα πρέπει να είναι αποκεντρωμένο σε κάθε τοποθεσία. Τα διαδικτυακά κανάλια και τα κανάλια εκθεσιακού χώρου έχουν χαμηλότερα επίπεδα αποθέματος συγκεντρώνοντας αποθέματα σε μερικές τοποθεσίες για πελάτες που είναι πρόθυμοι να περιμένουν την παράδοση.

Τα διαδικτυακά κανάλια και τα κανάλια έκθεσης μπορούν να λειτουργήσουν με ακόμη χαμηλότερα επίπεδα αποθέματος, εάν μπορούν να αναβάλουν την εισαγωγή της ποικιλίας μέχρι τη λήψη της παραγγελίας από τον πελάτη.

Η διατήρηση όλων των αποθεμάτων έχει ως αποτέλεσμα σημαντικά μικρότερο απόθεμα σε σύγκριση με τη διατήρησή του ως έτοιμα προϊόντα.

Δύο βασικοί τύποι κόστους εγκατάστασης πρέπει να συμπεριληφθούν στην ανάλυση:

- (1) κόστος που σχετίζεται με τις φυσικές εγκαταστάσεις σε ένα δίκτυο και
- (2) κόστος που σχετίζεται με τις λειτουργίες που πραγματοποιούνται σε αυτές τις εγκαταστάσεις.

Το διαδικτυακό κανάλι με παράδοση κατ' οίκον είναι πιθανό να έχει το χαμηλότερο κόστος εγκατάστασης, επειδή μπορεί να συγκεντρώσει τις δραστηριότητές του σε λίγες τοποθεσίες. Το κανάλι λιανικής είναι πιθανό να έχει το υψηλότερο κόστος εγκατάστασης, επειδή χρειάζεται πολλές εγκαταστάσεις για να επιτρέψει την ανταλλαγή πληροφοριών πρόσωπο με πρόσωπο και την παραλαβή προϊόντων.

Ωστόσο, όταν οι ηλεκτρονικές παραγγελίες πραγματοποιούνται από καταστήματα, το κόστος που σχετίζεται με τις λειτουργίες μπορεί να είναι υψηλότερο από το συνηθισμένο, επειδή οι εργαζόμενοι πρέπει να επιλέξουν μια παραγγελία πελάτη αντί να το κάνουν οι πελάτες μόνοι τους. Αυτή η αύξηση του κόστους είναι συχνά δύσκολο

να δικαιολογηθεί εάν οι πελάτες δεν είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ένα ασφάλιστρο για αυτήν την υπηρεσία.

Το κανάλι εκθεσιακού χώρου είναι πιθανό να έχει κόστος εγκατάστασης μεταξύ των δύο άκρων, επειδή χρειάζεται μικρότερες και λιγότερες εγκαταστάσεις από μια αλυσίδα καταστημάτων λιανικής, αλλά χρειάζεται περισσότερες τοποθεσίες από το διαδικτυακό κανάλι. Το διαδικτυακό κανάλι με παραλαβή είναι πιθανό να έχει χαμηλό κόστος εγκατάστασης εάν χρησιμοποιεί μια υπάρχουσα τοποθεσία για παραλαβή, αλλά μεσαίο κόστος εγκατάστασης εάν πρέπει να δημιουργήσει νέες τοποθεσίες παραλαβής.

Για τα φυσικά προϊόντα, η συγκέντρωση αποθεμάτων αυξάνει την εξερχόμενη απόσταση μεταφοράς προς τον τελικό πελάτη. Σε σύγκριση με μια επιχείρηση με πολλά καταστήματα λιανικής, ένας διαδικτυακός πωλητής με συγκεντρωτικά αποθέματα τείνει να έχει υψηλότερο κόστος μεταφοράς ανά μονάδα λόγω του αυξημένου εξερχόμενου κόστους.

Ενώ το παραδοσιακό κανάλι λιανικής έχει το χαμηλότερο κόστος μεταφοράς, ο εκθεσιακός χώρος και το διαδικτυακό κανάλι με παράδοση κατ' οίκον επιβαρύνονται με το υψηλότερο κόστος μεταφοράς επειδή το προϊόν αποστέλλεται από κεντρικές τοποθεσίες. Η παραλαβή από τον πελάτη μπορεί να μειώσει το κόστος μεταφοράς για τον εκθεσιακό χώρο και το διαδικτυακό κανάλι σχεδόν στο ίδιο επίπεδο με το παραδοσιακό λιανικό εμπόριο, εάν οι όγκοι είναι αρκετά μεγάλοι.

Ο πελάτης επιβαρύνεται με το υψηλότερο κόστος μεταφοράς στο παραδοσιακό λιανικό εμπόριο, επειδή ο πελάτης διαχειρίζεται το τελευταίο μίλι. Αντίθετα, ο πελάτης επιβαρύνεται με το χαμηλότερο κόστος μεταφοράς για το διαδικτυακό κανάλι με παράδοση στο σπίτι, επειδή το προϊόν παραγγέλλεται από το σπίτι και παραδίδεται στο κατώφλι του.

Για το κανάλι του εκθεσιακού χώρου, ο πελάτης επιβαρύνεται με υψηλό κόστος επίσκεψης στον εκθεσιακό χώρο, το οποίο σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι ακόμη πιο μακριά από ένα τυπικό κατάστημα λιανικής. Η τοποθεσία της τοποθεσίας παραλαβής καθορίζει το κόστος μεταφοράς του πελάτη.

Όλες οι εταιρείες επιβαρύνονται με κόστος για την κατασκευή και τη συντήρηση της πληροφοριακής τους υποδομής.

Το παραδοσιακό κανάλι λιανικής με το αποκεντρωμένο δίκτυό του είναι ιδανικά κατάλληλο για να παρέχει προϊόντα προβλέψιμης ζήτησης (όπως απορρυπαντικό ή οδοντόκρεμα) σε χαμηλή τιμή.

Το κανάλι είναι ακόμη πιο ανταγωνιστικό ως προς την τιμή εάν το κόστος αποστολής του προϊόντος είναι υψηλό σε σχέση με την αξία του (όπως για τις πάνες). Το κανάλι είναι επίσης κατάλληλο για προϊόντα υψηλής πολυπλοκότητας πληροφοριών, όπως ρούχα που οι πελάτες θέλουν να αγγίξουν, να αισθανθούν και να δουν. Δεδομένης της απρόβλεπτης ζήτησης ενδυμάτων μόδας, ωστόσο, το παραδοσιακό λιανικό εμπόριο μπορεί καλύτερα να ανταγωνιστεί σε αυτόν τον χώρο εάν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ένα ασφάλιστρο για την υπηρεσία στο κατάστημα και τη δυνατότητα να δοκιμάσουν το προϊόν.

Το παραδοσιακό λιανικό εμπόριο μπορεί να είναι ανταγωνιστικό ως προς τις τιμές για προϊόντα αβέβαιης ζήτησης, εάν το ποσοστό απόδοσης προϊόντων για το διαδικτυακό κανάλι είναι υψηλό. Το κανάλι έκθεσης είναι ιδανικά κατάλληλο για να ανταγωνιστεί στην τιμή για προϊόντα με υψηλή πολυπλοκότητα πληροφοριών, απρόβλεπτη ζήτηση και υψηλή αξία, επειδή μπορεί να συγκεντρώνει τα αποθέματα με τη μορφή πρώτων υλών.

Η απουσία αποθέματος στον εκθεσιακό χώρο επιτρέπει στην εφοδιαστική αλυσίδα να λειτουργεί με χαμηλά επίπεδα αποθέματος, μειώνοντας έτσι το κόστος. Σε πολλές περιπτώσεις, η απουσία τοπικού αποθέματος επιτρέπει στην αλυσίδα εφοδιασμού να παράγει το προϊόν κατά παραγγελία σε εγκαταστάσεις χαμηλότερου κόστους (συχνά σε τοποθεσίες χαμηλού κόστους).

Το διαδικτυακό κανάλι πληροφοριών με παράδοση κατ' οίκον είναι ιδανικά κατάλληλο για να ανταγωνιστεί στην τιμή για προϊόντα με απρόβλεπτη ζήτηση και χαμηλή πολυπλοκότητα πληροφοριών (όπως βιβλία που δεν είναι best seller). Αυτό το κανάλι γίνεται ακόμη πιο ανταγωνιστικό ως προς τις τιμές εάν το κόστος αποστολής για το προϊόν είναι χαμηλό σε σχέση με την αξία του (κάτι που συμβαίνει συχνά για προϊόντα υψηλής αξίας).

Για προϊόντα προβλέψιμης ζήτησης, όπως πάνες και απορρυπαντικό, αυτό το κανάλι έχει υψηλό κόστος, αλλά μπορεί να ανταγωνιστεί για πελάτες που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ένα ασφάλιστρο για την ευκολία της παράδοσης στο σπίτι. Οι διαδικτυακές

πληροφορίες με το κανάλι παραλαβής είναι ένα ιδανικό συμπλήρωμα του καναλιού παράδοσης κατ' οίκον επειδή έχει χαμηλότερο κόστος παράδοσης.

Γίνεται πιο ανταγωνιστικό ως προς τις τιμές από το κανάλι παράδοσης κατ' οίκον για προϊόντα με απρόβλεπτη ζήτηση και χαμηλή πολυπλοκότητα πληροφοριών. Η επιλογή παραλαβής μπορεί επίσης να επιτρέψει στο διαδικτυακό κανάλι να γίνει πιο ανταγωνιστικό ως προς τις τιμές για προϊόντα προβλέψιμης ζήτησης, όπως είδη παντοπωλείου και καταναλωτικά συσκευασμένα αγαθά.

Συμπεράσματα – Συζήτηση

Η ανυπόμονη ιδιοσυγκρασία των πελατών omni-channel δείχνει ξεκάθαρα ότι χρειάζονται άμεση παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών. Σύμφωνα με την έρευνα, έχει διαπιστωθεί ότι το 65% των πελατών αναμένουν υποστήριξη σε εικονικό χρόνο, ανεξάρτητα από το κανάλι υπηρεσιών που χρησιμοποιούν.

Παρόλο που οι εταιρείες επενδύουν όλο και περισσότερο σε επώνυμα προϊόντα στην πολυκαναλική τους καμπάνια, σίγουρα κινδυνεύουν να σπαταλήσουν αυτό το περιουσιακό στοιχείο και την επένδυση σε περίπτωση που αποτύχουν να παρέχουν τα απαιτούμενα επίπεδα υπηρεσιών σε όλα τα κανάλια υπηρεσιών.

Πράγματι, οι επωνυμίες αποτυγχάνουν να παρέχουν επαρκή εξυπηρέτηση μετά την πώληση και η υποστήριξη σχετικά με τις άμεσες πωλήσεις είναι βέβαιο ότι θα προκαλέσουν πρόσθετο κακό από αυτό που αναμένεται.

Επί του παρόντος, για τις ηλεκτρονικές αγορές, οι χρήστες αρχίζουν να αγκαλιάζουν τις κινητές συσκευές για να χειρίζονται κανάλια κινητής τηλεφωνίας πέρα από τα επικρατέστερα παραδοσιακά κανάλια όπως οι υπολογιστές. Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη να διερευνηθούν και να αξιολογηθούν τα χαρακτηριστικά προϊόντος της ικανότητας κάθε καναλιού και οι συνέπειές τους στη συμπεριφορά των διαδικτυακών

καταναλωτών, έτσι ώστε οι ηλεκτρονικοί λιανοπωλητές να μπορούν να δημιουργήσουν μια βελτιωμένη εμπειρία διαδικτυακών αγορών για τους αξιότιμους καταναλωτές τους.

Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε την αξία, την ηθική, τα στοιχεία εφαρμογής και τη σημασία του omni-channel marketing. Αρκετές εταιρείες έχουν ήδη ερευνήσει την εφαρμογή της τεχνολογίας λιανικού μάρκετινγκ πολύ αποτελεσματικά και προσεκτικά, ενώ χρειάζεται να μελετηθεί ο συνολικός αντίκτυπος για τις εταιρείες που έχουν αναπτύξει οι αγορές omni-channel για να κερδίσουν την πίστη των καταναλωτών.

Οι εταιρείες ανέπτυξαν αγορές omni-channel επειδή κατανοούσαν ξεκάθαρα τα πλεονεκτήματα και τα θεμελιώδη στοιχεία της αγοράς πολλαπλών καναλιών και ως εκ τούτου ξεκίνησαν να εφαρμόζουν το cross-channel ως επιχειρηματικό μοντέλο για να αυξήσουν τις εμπειρίες των πελατών.

Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν το omni-channel ισχυρίζονται ότι η εταιρεία ενισχύει τις αξίες των πελατών έχοντας τη δυνατότητα να παραμένει σε τακτική επαφή με τους πελάτες, μέσω πολλών οδών ταυτόχρονα. Οι καταναλωτές διατηρούν μια πολύ σαφή άποψη σχετικά με το τι προσδοκούν από τα επώνυμα προϊόντα όσον αφορά την εξυπηρέτηση πελατών, και κυρίως, δείχνουν να αισθάνονται απογοητευμένοι από τις εταιρείες που αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους.

Κατανοώντας ότι η ανταμοιβή για τη σωστή απόκτησή του περιλαμβάνει υψηλότερες δαπάνες, με καλύτερη πίστη πελατών, καλλιέργεια πολύτιμων σχέσεων που προωθούν την επωνυμία, γίνεται εκπληκτικό το γεγονός ότι τα επώνυμα προϊόντα δεν χρειάζεται να κάνουν περισσότερες προσπάθειες για να ευχαριστήσουν τους πελάτες τους, αλλά οι πτυχές της εξυπηρέτησης μετά την πώληση είναι ιδιαίτερα απαιτητικές όσον αφορά την, σε πραγματικό χρόνο, επιλογή εξυπηρέτησης πελατών.

Γίνεται σαφές ότι υπάρχει μεγάλο χάσμα μεταξύ της απόδοσης και των προσδοκιών και μπορούν να διευρυνθούν εάν παραμείνουν ανεξέλεγκτες. Υπάρχει αυξανόμενη ανάγκη για ταχύτητα εργασίας και απάντηση σε παράπονα και λύσεις, καθώς και για παροχή ενός μόνο σταδίου επαφής, ανεξάρτητα από το κανάλι που χρησιμοποιείται.

Η προσφορά καλύτερης εξυπηρέτησης πελατών καθίσταται άκαρπη εάν όλες οι δραστηριότητες της εταιρείας στο μάρκετινγκ πολλαπλών καναλιών δεν είναι κατάλληλα ενσωματωμένες όταν οι επωνυμίες δεν μπορούν να δεχτούν έναν μόνο πελάτη σε κάθε πώληση και το σημείο επαφής της εξυπηρέτησης πελατών.

Επομένως, λαμβάνοντας τη θεμελιώδη επιχειρηματική πτυχή, η εταιρεία θα πρέπει να εργαστεί σκληρότερα και να παρέχει απρόσκοπτη εμφάνιση υπηρεσιών στους πελάτες. Το ταξίδι των πελατών δεν σταματά μόνο στο σημείο προμήθειας και ελέγχου του προϊόντος, αλλά οι συνέπειές του συνεχίζονται αρκετά χρόνια αργότερα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alexander, B., & Cano, M. B. (2020). Store of the future: Towards a (re) invention and (re) imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 101913.

Andò, R. (2014). What does TV actually mean? New consumer experience and generations. *Participations*, 11(2), 156-181.

Anker, T. B., Sparks, L., Moutinho, L., & Grönroos, C. (2015). Consumer dominant value creation: A theoretical response to the recent call for a consumer dominant logic for marketing. *European Journal of Marketing*.

Arnould, E.J. and Thompson, C.J. (2005) 'Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research' , *Journal of Marketing* 31(March): 868–882.

Asiegbu, I. F., Powei, D. M., & Iruka, C. H. (2012). Consumer attitude: Some reflections on its concept, trilogy, relationship with consumer behavior, and marketing implications. *European Journal of Business and Management*, 4(13), 38-50.

Aubrey, C., & Judge, D. (2012). Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. *Journal of brand strategy*, 1(1), 31-39.

Bagozzi, R.P. (1975) 'Marketing as Exchange' , *Journal of Marketing* 39(October): 32–39.

Ballantyne, D. (2003) 'A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing' , *European Journal of Marketing* 37(9): 1242–1260.

Barta, S., Flavian, C., & Gurra, R. (2021). Managing consumer experience and online flow: Differences in handheld devices vs PCs. *Technology in Society*, 64, 101525.

Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of retailing and consumer services*, 27, 170-178.

Becker, L. (2018). Methodological proposals for the study of consumer experience. *Qualitative Market Research: An International Journal*.

Bendoly, E., Blocher, J. D., Bretthauer, K. M., Krishnan, S., & Venkataramanan, M. A. (2005). Online/in-store integration and customer retention. *Journal of Service Research*, 7(4), 313-327.

Berman, B., & Thelen, S. (2018). Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

- Braun-LaTour, K. A., & LaTour, M. S. (2005). Transforming consumer experience: When timing matters. *Journal of Advertising*, 34(3), 19-30.
- Cai, Y. J., & Lo, C. K. (2020). Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, 229, 107729.
- Calder, B. J., Hollebeek, L. D., & Malthouse, E. C. (2018). Creating stronger brands through consumer experience and engagement. In *Customer engagement marketing* (pp. 221-242). Palgrave Macmillan, Cham.
- Chiu, H. C., Hsieh, Y. C., Li, Y. C., & Lee, M. (2005). Relationship marketing and consumer switching behavior. *Journal of Business Research*, 58(12), 1681-1689.
- Christensen, C. M. (2001). Competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 105-109.
- Cova, B., & Dall'Aglio, D. (2009). Working consumers: the next step in marketing theory?. *Marketing theory*, 9(3), 315-339.
- Cui, T. H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., ... & Venkataraman, S. (2021). Informational challenges in omnichannel marketing: remedies and future research. *Journal of Marketing*, 85(1), 103-120.
- Domański, R. (2021). How to measure omnichannel? Marketing indicatorbased approach-theory fundamentals. *LogForum*, 17(3).
- Farah, M. F., Ramadan, Z. B., & Harb, D. H. (2019). The examination of virtual reality at the intersection of consumer experience, shopping journey and physical retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, 136-143.
- Gao, F., & Su, X. (2017). Online and offline information for omnichannel retailing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 19(1), 84-98.
- Gerea, C., Gonzalez-Lopez, F., & Herskovic, V. (2021). Omnichannel customer experience and management: An integrative review and research agenda. *Sustainability*, 13(5), 2824.
- Hansen, R., & Sia, S. K. (2015). Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2).
- Hartemo, M. (2016). Email marketing in the era of the empowered consumer. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Hole, Y., Pawar, M. S., & Khedkar, E. B. (2019, November). Omni Channel Retailing: An Opportunity and Challenges in the Indian Market. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1362, No. 1, p. 012121). IOP Publishing.
- Hossain, T. M. T., Akter, S., Kattiyapornpong, U., & Dwivedi, Y. (2020). Reconceptualizing integration quality dynamics for omnichannel marketing. *Industrial Marketing Management*, 87, 225-241.

- Jensen, H. R. (2001). Antecedents and consequences of consumer value assessments: implications for marketing strategy and future research. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(6), 299-310.
- Jocevski, M., Arvidsson, N., Miragliotta, G., Ghezzi, A., & Mangiaracina, R. (2019). Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Kelleher, C., & Peppard, J. (2011). Consumer experience of value creation-a phenomenological perspective. *ACR European Advances*.
- Kembro, J. H., & Norrman, A. (2019). Warehouse configuration in omni-channel retailing: a multiple case study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Kotler, P. (2017). Philip Kotler: some of my adventures in marketing. *Journal of Historical Research in Marketing*.
- Lambin, J. J., & Schuiling, I. (2012). *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. Macmillan International Higher Education.
- Li, H., Xie, K. L., & Zhang, Z. (2020). The effects of consumer experience and disconfirmation on the timing of online review: Field evidence from the restaurant business. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102344.
- Li, G., Zhang, T., & Tayi, G. K. (2020). Inroad into omni-channel retailing: Physical showroom deployment of an online retailer. *European Journal of Operational Research*, 283(2), 676-691.
- Lopes, J. M., Sousa, A., Calçada, E., & Oliveira, J. (2021). A citation and co-citation bibliometric analysis of omnichannel marketing research. *Management Review Quarterly*, 1-34.
- Luo, X., & Zhang, J. (2013). How do consumer buzz and traffic in social media marketing predict the value of the firm?. *Journal of Management Information Systems*, 30(2), 213-238.
- Manthiou, A., Kang, J., Sumarjan, N., & Tang, L. (2016). The incorporation of consumer experience into the branding process: an investigation of name-brand hotels. *International Journal of Tourism Research*, 18(2), 105-115.
- Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M., & Tappia, E. (2018). E-fulfilment and distribution in omni-channel retailing: a systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Merritt, K., & Zhao, S. (2020). An Investigation of What Factors Determine the Way in Which Customer Satisfaction Is Increased through Omni-Channel Marketing in Retail. *Administrative Sciences*, 10(4), 85.
- Mishra, R., Singh, R. K., & Koles, B. (2021). Consumer decision-making in Omnichannel retailing: Literature review and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(2), 147-174.

- Mollen, A., & Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of business research*, 63(9-10), 919-925.
- Mogaji, E., & Erkan, I. (2019). Insight into consumer experience on UK train transportation services. *Travel Behaviour and Society*, 14, 21-33.
- Moorhouse, N., tom Dieck, M. C., & Jung, T. (2018). Technological innovations transforming the consumer retail experience: A review of literature. *Augmented reality and virtual reality*, 133-143.
- Mosquera, A., Pascual, C. O., & Ayensa, E. J. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Icono14*, 15(2), 5.
- Mrkva, K., Cian, L., & Van Boven, L. (2020). Above and beyond the content: Feelings influence mental simulations. *Behavioral and Brain Sciences*, 43, e139.
- Murfield, M., Boone, C. A., Rutner, P., & Thomas, R. (2017). Investigating logistics service quality in omni-channel retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Neganova, V. P. (2012). Category value in relationship marketing. *Marketing and reklama*, 3(41), 122-127.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112. <http://doi.org/10.1177/1094670506293559>
- Palmatier, R. W., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2016). *Marketing Channel Strategy: An Omni-channel Approach*. Routledge.
- Panasenko, S. V., Karashchuk, O. S., Mayorova, E. A., Nikishin, A. F., & Boykova, A. V. (2019). Regional aspects of e-commerce development. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(2), 1821-1829.
- Payne, E. M., Peltier, J. W., & Barger, V. A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of business strategy*.
- Prahlad, K. K., & Ramaswamy, V. (2006). Future competition. Creating a unique value with customers (p. 352).
- Ram, S., & Sheth, J. N. (1989). Consumer resistance to innovations: the marketing problem and its solutions. *Journal of consumer marketing*.
- Repev A. P. (2010). Value (value), USP and selling points.

- Robertson, T. S., Gatignon, H., & Cesareo, L. (2018). Pop-ups, ephemerality, and consumer experience: the centrality of buzz. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(3), 425-439.
- Roy, S. K., Singh, G., Hope, M., Nguyen, B., & Harrigan, P. (2019). The rise of smart consumers: role of smart servicescape and smart consumer experience co-creation. *Journal of Marketing Management*, 35(15-16), 1480-1513.
- Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2013). Consumer experience and experiential marketing: A critical review. *Review of marketing Research*.
- Scussel, F. B. C. (2019). Is consumer experience the next best thing? Reflections from a systematic review and research agenda proposition. *Consumer Behavior Review*, 3(2), 57-69.
- Shankar, V., & Kushwaha, T. (2021). Omnichannel marketing: Are cross-channel effects symmetric?. *International Journal of Research in Marketing*, 38(2), 290-310.
- Siantz, E., Henwood, B., McGovern, N., Greene, J., & Gilmer, T. (2019). Peer respites: A qualitative assessment of consumer experience. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 46(1), 10-17.
- Siregar, Y., & Kent, A. (2019). Consumer experience of interactive technology in fashion stores. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Sit, J. K., Hoang, A., & Inversini, A. (2018). Showrooming and retail opportunities: A qualitative investigation via a consumer-experience lens. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 163-174.
- Stocker, V., & Whalley, J. (2018). Speed isn't everything: A multi-criteria analysis of the broadband consumer experience in the UK. *Telecommunications Policy*, 42(1), 1-14.
- Swan, E. L., Dahl, A. J., & Peltier, J. W. (2019). Health-care marketing in an omni-channel environment: Exploring telemedicine and other digital touchpoints. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Thaichon, P., Phau, I., & Weaven, S. (2020). Moving from multi-channel to Omni-channel retailing: Special issue introduction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 102311.
- Taylor, D., Brockhaus, S., Knemeyer, A. M., & Murphy, P. (2019). Omnichannel fulfillment strategies: defining the concept and building an agenda for future inquiry. *The International Journal of Logistics Management*.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.
- Walls, A. (2009). *An examination of consumer experience and relative effects on consumer values*. University of Central Florida.

Wei, W., Torres, E., & Hua, N. (2016). Improving consumer commitment through the integration of self-service technologies: a transcendent consumer experience perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 105-115.

Ye, Y., Lau, K. H., & Teo, L. K. Y. (2018). Drivers and barriers of omni-channel retailing in China: a case study of the fashion and apparel industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Yoshida, M. (2017). Consumer experience quality: A review and extension of the sport management literature. *Sport Management Review*, 20(5), 427-442.