ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ, ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΘΕΣΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΥΧΕΡΩΝ ΠΑΙΓΝΙΩΝ

του

ΜΠΑΓΙΑΤΟΓΛΟΥ ΕΡΜΗ του ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Οκτώβριος / Ιανουάριος 2018

(Ιανουάριος 2018)

Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται αναφορά σε παίκτες με προτιμήσεις στις παιγνιομηχανές, οι οποίες είναι γνωστές ως “slot machines”, “VLTs (Video Lottery Terminals)”, ή όπως είναι γνωστά στην Ελλάδα κουλοχέρηδες και φρουτάκια. Τις μηχανές αυτές και τα παιχνίδια τους τα συναντάμε παγκοσμίως στα καζίνο μαζί με τα υπόλοιπα επιτραπέζια τυχερά παίγνια τους.

Θα γίνει μια προσπάθεια καταγραφής από παράγοντες ικανοποίησης των πελατών και πρόθεση επιστροφής των πελατών στο χώρο τυχερών παιγνίων. Επίσης θα γίνει αναφορά στην τμηματοποίηση των πελατών, στον επηρεασμό της επισκεψιμότητας των πελατών και το πώς αυτά μαζί με τις έρευνες πελατών μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό θα το δούμε μέσω διάφορων ερευνών που έχουν γίνει κυρίως από μελετητές στις ΗΠΑ και την τοπική αγορά τους.

Οι επίγειες εταιρίες τυχερών παιγνίων (κυρίως καζίνο), μπορούν να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους με τα προϊόντα τους, τους χώρους τους και τις υπηρεσίες τους. Αυτό το κάνουν μέσω της καλύτερης γνώσης του κάθε πελάτη τους, ώστε να διασφαλίσουν ότι θα τονώσουν τον κύκλο εργασιών τους. Στη συνέχεια τμηματικά, δεδομένα από διάφορες μελέτες και έρευνες για την αύξηση της επανεπισκεψιμότητας, για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την τμηματοποίηση της αγοράς παιγνίων, θα αναδείξουν τα μέσα, τους τρόπους και τη μέθοδο που χρειάζεται να χρησιμοποιηθούν για να υπάρξει αύξηση του κύκλου εργασιών στις εταιρίες τυχερών παιγνίων.

Από την έρευνα έχουμε βρει τμηματοποιήσεις ανδρών και γυναικών, νικητών και ηττημένων. Τμηματοποιήσεις βάση της διαφοροποίησης γενεών, ντόπιοι και τουρίστες, νέοι και επαναλαμβανόμενοι πελάτες, πελατών βάση ποσοστού κατανάλωσης του πορτοφολιού τους, πελάτες βάση της ημερήσιας κατανάλωσης, ηττημένων σε VLTs και ηττημένων σε τραπέζια, πελατών που διαμένουν στο ξενοδοχείο του καζίνο και σε αυτούς που μένουν σε άλλο ξενοδοχείο και τέλος πελατών βάση ηλικίας.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη ii

Πίνακας Περιεχομένων iii

Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων iii

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ 1

1.1 Εισαγωγή 1

1.2 Σκοπός, Στόχοι και Συνεισφορά της Διπλωματικής Εργασίας 2

1.3 Διάρθρωση της Διπλωματικής 2

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ 4

3. ΜΕΓΕΘΗ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ 5

3.1 Οικονομικά Μεγέθη της Βιομηχανίας Καζίνο και Τυχερών Παιγνίων 5

3.2 Πως Ικανοποιούνται οι Παίκτες Τυχερών Παιγνίων 6

3.3 Έρευνες Πελατών 7

4. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ 15

4.1 Τμηματοποίηση σε Διαφοροποιημένες Γενιές 15

4.2 Τμηματοποίηση σε Τοπική και Τουριστική Αγορά 20

4.3 Τμηματοποίηση βάση της Τοποθεσίας Διανυκτέρευσης του Παίκτη 21

4.4 Τμηματοποίηση σε Άνδρες και Γυναίκες Παίκτες 24

4.5 Τμηματοποίηση σε Νικητές και Ηττημένους Παίκτες 25

4.6 Τμηματοποίηση βάση του Ημερήσιου Θεωρητικού Εσόδου 29

4.7 Τμηματοποίηση βάση του Ποσοστού του Πορτοφολιού που Παίζεται 32

4.8 Τμηματοποίηση σε Αυτούς που Χάνουν στους Κουλοχέρηδες και σε Αυτούς που Χάνουν στα Τραπέζια 34

5. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΘΕΣΗΣ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ ΠΑΙΚΤΩΝ ΣΤΑ ΚΑΖΙΝΟ 36

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ 38

6.1 Έρευνες, Ανταγωνισμός και Επικείμενη Εξέλιξη Εργαλείων Προσέλκυσης Πελατών 38

7. Κατάλογος αναφορών 41

Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Κύκλος εργασιών παγκόσμιας αγοράς τυχερών παιγνίων 6

Πίνακας 1. Οδηγοί ικανοποίησης και πρόθεσης επιστροφής 37

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Η επανεπίσκεψη από πιστούς πελάτες διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην επιτυχία των περισσότερων επιχειρήσεων, καθώς οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιθανότερο να είναι πελάτες που θα επιστρέψουν (National Business Research Institute, NBRI, 2017).

Η σωστά σχεδιασμένη επιστημονική έρευνα μπορεί να δώσει μια εικόνα για το πώς σκέφτονται οι πελάτες μας. Οι έρευνες μπορούν να αποκαλύψουν πληροφορίες σχετικά με τις στάσεις και τις αντιλήψεις των πελατών. Συγκεκριμένα, μπορούμε να μάθουμε τι οδηγεί την ικανοποίηση των πελατών και την πρόθεση να επιστρέψουν στην εταιρία μας. Με αυτές τις πληροφορίες, μπορούμε να αναλάβουμε δράση για να επηρεάσουμε τη συμπεριφορά και τις αντιλήψεις των πελατών με θετικό τρόπο, αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα να επιστρέψουν στην επιχείρηση μας. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τμήματα της αγοράς-στόχου, τα οποία γενικά ενδέχεται, να είναι λιγότερο πιθανό να επιστρέψουν (NBRI, 2017).

Η τακτική παρακολούθηση των πελατών είναι μια κοινή πρακτική μεταξύ των επιτυχημένων εταιρειών. Η έρευνα πελατών είναι μια περίπλοκη διαδικασία που απαιτεί επένδυση χρόνου και χρήματος (Reed, 2017).

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας σημειώθηκε μια εκπληκτική αύξηση στα τυχερά παιχνίδια και συγκεκριμένα στα καζίνο. Σύμφωνα με την American Gaming Association την τελευταία δεκαετία, τα συνολικά έσοδα από τυχερά παιχνίδια σχεδόν διπλασιάστηκαν από $ 45,1 δισ. σε $ 83,7 δισ. Τα έσοδα από τα καζίνο αυξήθηκαν από 16,1 δισεκατομμύρια δολάρια σε 32,42 δισεκατομμύρια δολάρια σε ένα μόνο χρόνο. Το 2015 τα έσοδα από το καζίνο ήταν 38,54 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ το 2016 ήταν 38,96 δισεκατομμύρια δολάρια.

Ενώ αυτή η ανάπτυξη είναι ένα θετικό φαινόμενο για όσους δραστηριοποιούνται στον κλάδο τυχερών παιχνιδιών, πρέπει να θυμόμαστε ότι δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι αυτή η τάση ανάπτυξης θα συνεχιστεί. Ο καλύτερος τρόπος για να υπάρξει ανάπτυξη σε οποιαδήποτε επιχείρηση είναι να προσφερθεί αυτό που θέλει ο πελάτης. Επιπλέον, η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι δυναμική, αλλάζει πάντα. Για να εξασφαλιστεί ότι παρέχετε αυτό που θέλουν οι πελάτες απαιτείται δέσμευση για επιστημονική έρευνα. Η τακτική παρακολούθηση των πελατών, δίνει πολύτιμες γνώσεις για τους

μεταβαλλόμενους οδηγούς ικανοποίησης του πελάτη και την πρόθεσή του να επιστρέψει στην επιχείρηση (West, 2017).

1.2 Σκοπός, Στόχοι και Συνεισφορά της Διπλωματικής Εργασίας

Στην παρούσα διπλωματική εργασία ενδεικτικά παρουσιάζονται οικονομικά μεγέθη. Σκοπός της είναι να αναδείξει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη και την πρόθεση επιστροφής του στις εγκαταστάσεις των εταιριών τυχερών παιγνίων. Επιμέρους στόχοι της διπλωματικής είναι:

- Να καταγράψει πως μπορεί να αυξηθεί η επανεπισκεψιμότητα.
- Να καταγράψει υπηρεσίες επισκεπτών και την σημαντικότητά τους.
- Να αναδείξει τρόπους και λόγους που πρέπει να γίνει μια έρευνα πελατών.
- Να βρει διάφορες τμηματοποιήσεις της αγοράς τυχερών παιγνίων.
- Να καταγράψει τι μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Να αναδείξει τρόπους και μεθόδους αύξησης του κύκλου εργασιών των εταιριών τυχερών παιγνίων.

Η διπλωματική με τα παραπάνω συνεισφέρει στην συγκέντρωση και ανάδειξη των παραγόντων που επηρεάζουν περισσότερο τις διάφορες ομάδες πελατών ως προς την ικανοποίηση τους και την πρόθεση επιστροφής τους στα ιδρύματα τυχερών παιγνίων.

1.3 Διάρθρωση της Διπλωματικής

Το κύριο σώμα της διπλωματικής αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια (κεφ. 3, 4, 5, και 6). Στο κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η μεθοδολογία. Στα κεφάλαια 3, 4, και 5 γίνεται η βιβλιογραφική επισκόπηση όπου μελετώνται και περιγράφονται ο σκοπός και οι στόχοι της εργασίας, ενώ στο προτελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται συμπεράσματα και προτάσεις.

Σε υποκεφάλαιο του τρία παρουσιάζεται συνοπτικά και με ένα διάγραμμα οικονομικά μεγέθη της παγκόσμιας αγοράς του κλάδου. Στο δεύτερο υποκεφάλαιο περιγράφεται πως και γιατί ικανοποιούνται οι πελάτες με τις υπηρεσίες πελατών και ότι οι έρευνες πελατών αναδεικνύουν τους τρόπους ικανοποίησης των πελατών. Το επόμενο υποκεφάλαιο περιγράφει αναλυτικά γιατί οι έρευνες πελατών είναι σημαντικές και ένα καλό εργαλείο που βοηθά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης περιγράφεται πώς πρέπει να διατυπώνονται οι ερωτήσεις σε μια έρευνα για να αποκομίζετε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Το τέταρτο κεφάλαιο της τμηματοποίησης σπάει στα οκτώ υποκεφάλαια: την τμηματοποίηση των γενεών, της τοπικής και τουριστικής αγοράς, τμηματοποίηση βάση της διαμονής, τμηματοποίηση σε άνδρα και γυναίκα, σε νικητή και ηττημένο, τμηματοποίηση βάση της κατανάλωσης, βάση του ποσοστού κατανάλωσης και τέλος βάση σε ποιο παιχνίδι χάνει ο παίκτης. Στο κάθε κεφάλαιο της τμηματοποίησης περιγράφονται παράγοντες ικανοποίησης και πρόθεσης επιστροφής στις εγκαταστάσεις των εταιριών τυχερών παιγνίων. Στο κάθε υποκεφάλαιο οι παράγοντες ικανοποίησης και πρόθεσης επιστροφής για συγκεκριμένες ομάδες παριστάνονται από τις έρευνες του NBRI αλλά και από συγκεκριμένες μελέτες ερευνητών.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται σε ένα πίνακα όλοι οι παράγοντες ικανοποίησης και πρόθεσης επιστροφής των παικτών και τις αντίστοιχες ομάδες πελατών που επηρεάζουν. Όλα τα στοιχεία του πίνακα είναι το αποτέλεσμα της έρευνας που έγινε και περιγράφηκε στα κεφάλαια της τμηματοποίησης. Επίσης διατυπώνονται οι σημαντικότεροι παράγοντες ικανοποίησης και πρόθεσης επιστροφής στα καζίνο, που επηρεάζουν τις περισσότερες ομάδες πελατών.

Στο 6 κεφάλαιο με τα συμπεράσματα περιγράφουμε τι πρέπει να προσέχουνε οι εταιρίες του κλάδου στις έρευνες πελατών και την σπουδαιότητα των ερευνών για αυτές τις εταιρίες. Στο τέλος αναφέρουμε για την επικείμενη εξέλιξη των σημερινών εργαλείων των εταιριών του κλάδου, που έχουν για την προσέλκυση των πελατών και την χρήση της εξελιγμένης τεχνολογίας, των social media και των νέων ορίων πιστότητας. Τέλος ακολουθεί η βιβλιογραφία.

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το σώμα της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας αποτελείται από επισκόπηση βιβλιογραφίας. Προκειμένου να συλλεχθεί το απαραίτητο υλικό, έγινε αρχικά μία συνδυασμένη αναζήτηση σε όλες τις ηλεκτρονικές πηγές μέσω της βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Τα αποτελέσματα βάσει των λέξεων-κλειδιών που χρησιμοποιήθηκαν, συμπεριλάμβαναν βιβλία, άρθρα επιστημονικών περιοδικών, άρθρα σε εφημερίδες και αποκόμματα δημοσιεύσεων. Ακολούθησε επανάληψη της αναζήτησης με βασική φράση-κλειδί και λέξεις «gambling behaviour» στην μηχανή αναζήτησης Google Schollar, όπου και έγινε διασταύρωση των αποτελεσμάτων με εκείνα της αρχικής αναζήτησης ενώ προστέθηκε επιπλέον υλικό από κάποια πρωτότυπα αποτελέσματα, τα οποία με τη σειρά τους διερευνήθηκαν εκ νέου με τη χρήση της βάσης δεδομένων της βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Συγκεντρώθηκε με αυτόν τον τρόπο σημαντικό υλικό πρωτογενών και δευτερογενών πηγών, που θα ήταν σαφώς πλουσιότερο εάν δεν υπήρχαν οι περιορισμοί στις βάσεις δεδομένων που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια, λόγω περικοπών των σχετικών κονδυλίων. Κατά την μελέτη στον κλάδο τυχερών παιγνίων έγινε αντιληπτό ότι υπάρχουν λίγα μοντέλα που καταδεικνύουν γιατί ο κόσμος πάει στα καζίνο και πώς συμπεριφέρεται σε αυτά.

Οι περισσότερες έρευνες που εξετάστηκαν, προήλθαν από την ιστοσελίδα του NBRI (National Business Research Institute), που επιλέχθηκε για το κύρος του οργανισμού, την αξιοπιστία και το πλήθος των ερευνών πελατών (customer surveys), το μέγεθος και την βαρύτητα των εταιριών – πελατών του Ινστιτούτου. Λόγω του γλωσσικού ιδιώματος που χρησιμοποιείται κατά την περιγραφή μετρικών (metrics) και τη χρήση της ορολογίας στον κλάδο των τυχερών παιγνίων, έγινε μικρή άτυπη έρευνα ώστε να κατανοηθεί κάθε σχετικός ιδιωματισμός πριν αποδοθεί ελεύθερα, αλλά κατά το δυνατό ακριβέστερα και εντός περιεχομένου, στην ελληνική γλώσσα.

3. ΜΕΓΕΘΗ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

3.1 Οικονομικά Μεγέθη της Βιομηχανίας Καζίνο και Τυχερών Παιγνίων

Τα καζίνο είναι μέρη όπου οι άνθρωποι μπορούν να συμμετέχουν σε διάφορες μορφές τζόγου. Η βιομηχανία καζίνο δημιουργεί υψηλά έσοδα, ενώ παγκοσμίως τα επίγεια καζίνο έχουν κύκλο εργασιών περίπου 450 δισεκατομμυρίων δολαρίων από τους παίκτες το 2016. Οι Social casino gamers είναι επίσης σε άνοδο - η αγορά καζίνο στο διαδίκτυο προβλεπόταν να αυξηθεί στα 3,4 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ το 2015, από 2,2 δισ. μόλις δύο χρόνια νωρίτερα (Statista, 2018).

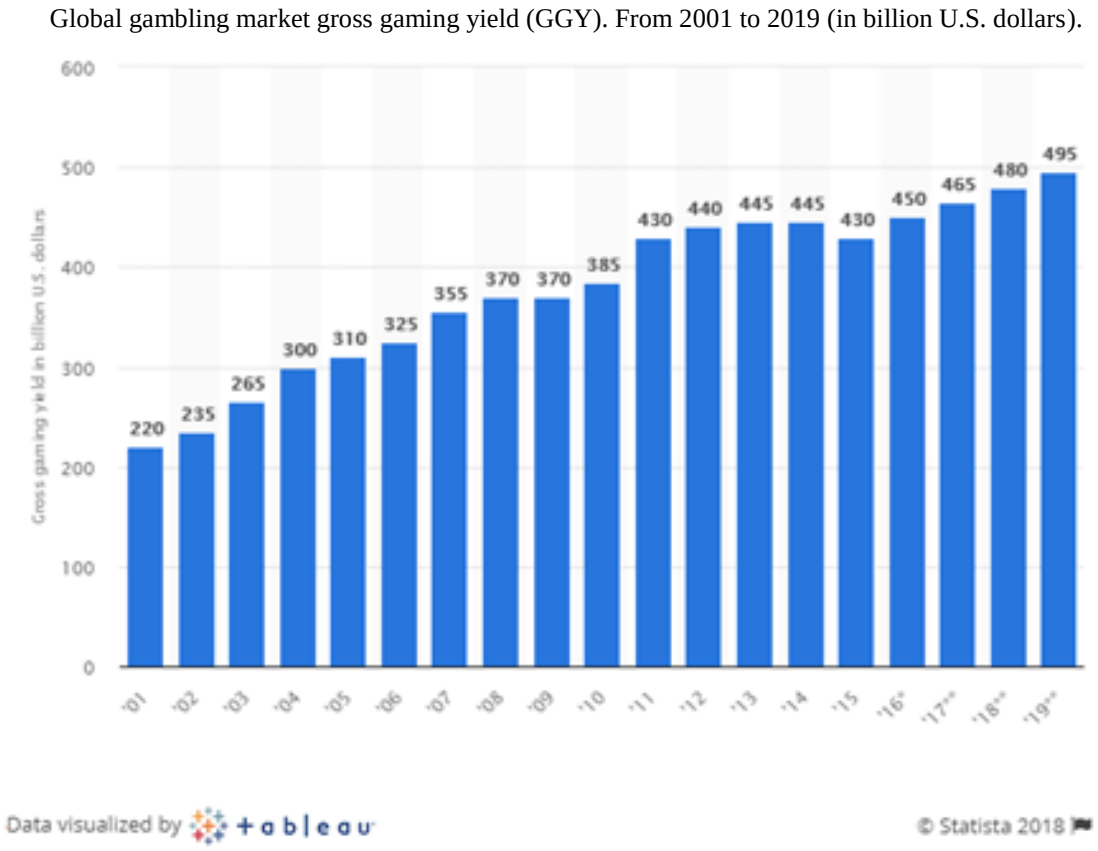
Το Macau, μια ιδιαίτερη διοικητική περιοχή της Κίνας, είναι η μεγαλύτερη αγορά καζίνο στον κόσμο, ξεπερνώντας τον προηγούμενο ηγέτη του Λας Βέγκας το 2006. Τα τυχερά παιχνίδια συμβάλλουν όλο και περισσότερο στην οικονομία του Μακάο, ενώ τα έσοδα από τα τυχερά παιχνίδια αυξάνονται από 10,5 δισεκατομμύρια δολάρια το 2007 σε πάνω από 44 δισεκατομμύρια το 2014. Ωστόσο το 2015 η αγορά καζίνο στο Μακάο ενδέχεται να κινδυνεύει καθώς τα έσοδα μειώθηκαν στα 28 δισεκατομμύρια δολάρια. Το Λας Βέγκας, που βρίσκεται στη Νεβάδα των Η.Π.Α., είναι η δεύτερη μεγαλύτερη και ίσως η πιο διάσημη αγορά καζίνο. Όπως το Macau και άλλες αγορές τυχερών παιγνίων, τα περισσότερα από τα καζίνο στο Λας Βέγκας βρίσκονται σε μια τουριστική περιοχή με μεγάλα θέρετρα και εγκαταστάσεις διασκέδασης παράλληλα με τα τυχερά παιχνίδια. Αυτός ο κόμβος τουρισμού προσέλκυσε σχεδόν 43 εκατομμύρια επισκέπτες το 2016, αφού γνώρισε αύξηση των επισκεπτών κάθε χρόνο τα τελευταία επτά χρόνια (Statista, 2018).

Οι κορυφαίες εταιρείες στη βιομηχανία καζίνο είναι εκείνες που προσφέρουν το πλήρες πακέτο αναψυχής, το οποίο περιλαμβάνει συνήθως καζίνο, θέρετρα, συγκροτήματα ψυχαγωγίας και εμπορικά κέντρα, καθώς και εγκαταστάσεις έκθεσης και συνεδρίων. Το Las Vegas Sands είναι η μεγαλύτερη εταιρεία καζίνο παγκοσμίως. Η εταιρεία που ιδρύθηκε στη Νεβάδα το 1988, συγκέντρωσε περίπου 9,7 δισεκατομμύρια δολάρια σε έσοδα από τα τμήματα των καζίνο στις ΗΠΑ και την Ασία το 2016 (Statista, 2018).

Σύμφωνα με την Global Betting and Gaming Consultants (GBGC, 2015) η παγκόσμια αγορά τζόγου διπλασιάστηκε από το 2001. Υπήρξε συνεχής ανάπτυξη εκτός από την διετία της ύφεσης το 2008 και το 2009 (Barlett, 2015). Η 10η έκδοση της Παγκόσμιας Έκθεσης Τζόγου (10th Edition of Global Gambling Report) διατυπώνει το παγκόσμιο κύκλο εργασιών στον κλάδο τυχερών παιγνίων για το 2014 σε 450 δισεκατομμύρια

δολάρια. Το 2019 προβλέπεται να φτάσει τα 525 δισεκατομμύρια δολάρια (GBGC, 2015).

Διάγραμμα 1. Κύκλος εργασιών παγκόσμιας αγοράς τυχερών παιγνίων.



Πηγή: Statista, 2018.

3.2 Πως Ικανοποιούνται οι Παίκτες Τυχερών Παιγνίων

Ανεξάρτητα από το πώς μια εταιρεία τυχερών παιχνιδιών επιλέγει να χρησιμοποιήσει τους πόρους της, το γεγονός παραμένει ότι κανένα καζίνο σήμερα δεν μπορεί να επιβιώσει, χωρίς να κάνει τον χρόνο του επισκέπτη της στις εγκαταστάσεις της όσο το δυνατόν πιο ευχάριστο.

«Θα υποστήριζα ότι η ικανοποίηση πελάτη για τον πελάτη της μαζικής αγοράς, είναι να αντιμετωπίζει όσο το δυνατόν λιγότερες παρενοχλήσεις», δήλωσε ο Kilby (1998). «Όταν συνδιαλλάσσεσαι με τους παίκτες καζίνο, όπως όταν το κάνεις και με έναν πελάτη του ξενοδοχείου, η υπηρεσία επισκεπτών τους κάνει να συνεχίσουν να αγοράζουν. Βλέπω την εξυπηρέτηση σε ένα καζίνο ως περισσότερες πωλήσεις προς τους επισκέπτες. Όσο πιο όμορφα σας αντιμετωπίζουμε, τόσο περισσότερο αγοράζετε» (Kilby (1998)).

Ο Kilby (1998) λέει ότι οι εταιρείες τυχερών παιχνιδιών επενδύουν εκατομμύρια σε υπηρεσίες και τεχνολογία για να ευχαριστήσουν κάθε πελάτη. Αλλά όχι όλοι οι πελάτες, ειδικά στις εταιρίες καζίνο αντιμετωπίζονται εξίσου το ίδιο. Αυτό είναι από τον σχεδιασμό.

«Όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών, υπάρχουν διαφορετικά πρότυπα ανάλογα με το επίπεδο παιξίματος του πελάτη», δήλωσε ο Kilby. «Έχουμε παίκτες που διαθέτουν 24ωρο μπάτλερ. Έχουν ιδιωτική λιμουζίνα με οδηγό για τη χρήση τους ανά πάσα στιγμή. Μερικοί παίκτες απαιτούν αυτό το επίπεδο μεταχείρισης για να ικανοποιηθούν».

Εναλλακτικά, πολλά καζίνο έχουν ανακαλύψει ότι το βούτυρο στο ψωμί τους είναι οι παίκτες που δεν χρειάζονται όλο το προσωπικό ή τις λιμουζίνες. Όχι ότι δεν θέλουν την δουλειά από τους πελάτες «φάλαινες», τους «high rollers» της αγοράς. Όμως πολλά καζίνο δεν είχαν ποτέ την κυριαρχία ενός Bellagio ή Venetian καζίνο, οπότε μετά από χρόνιες προσπάθειες να αποκτήσουν μεγάλους παίκτες με πολλά λεφτά, πολλά έχουν παραιτηθεί από αυτή την προσπάθεια (NBRI, 2017).

Πολλά καζίνο σήμερα επικεντρώνονται στη μέτρηση και την ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών μέσω ερευνών για τις υπηρεσίες επισκεπτών. Τα καζίνο χρησιμοποιούν αυτές τις έρευνες για να συγκεντρώσουν την απαραίτητη ανατροφοδότηση και να βοηθήσουν την επιχείρηση να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα περιβάλλον που απευθύνεται στους επισκέπτες του (NBRI, 2017).

«Οι έρευνες πελατών μπορούν να είναι αποτελεσματικές στο σχεδιασμό των κύκλων στιγμιαίας αλήθειας των παικτών στα καζίνο», δήλωσε ο Thompson (1992). Ο Thompson λέει ότι τα καζίνο επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στην ικανοποίηση των επισκεπτών, αλλά εξακολουθούν να υπάρχουν ελαττώματα στο σύστημα. Η τυπική έρευνα επισκεπτών τείνει να επισημάνει εάν μια επιχείρηση τυχερών παιγνίων ικανοποιεί τις προσδοκίες των επισκεπτών της, ποιες βελτιώσεις είναι απαραίτητες και πώς συγκρίνεται με τον ανταγωνισμό. Αλλά η πιο σημαντική πληροφορία μακράν, είναι ότι μια καλά εκτελεσμένη έρευνα πελατών μπορεί να ανακαλύψει την πιθανότητα ένας επισκέπτης να επιστρέψει στις εγκαταστάσεις στο μέλλον και γιατί.

3.3 Έρευνες Πελατών

Η επιστημονική έρευνα παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, είτε για ένα ιδιοκτήτη ενός ιδρύματος τυχερών παιχνιδιών είτε οποιασδήποτε άλλης επιχείρησης που αντιμετωπίζει ανταγωνισμό για τους πελάτες.

Μέσα από την έρευνα η διορατικότητα αποκτάται από τρία είδη πληροφοριών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Οι τρεις τύποι πληροφοριών είναι η γνώση για τις στάσεις των πελατών, των αντιλήψεων των πελατών και των συμπεριφορών των πελατών (West, 2017).

Η έρευνα του Roehl (1996) δείχνει τη σημασία των στάσεων των πελατών. Ο Roehl δήλωσε ότι οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι χρήστες των παροχών ενός καζίνο (δηλαδή γκουρμέ εστιατόρια, καφετέριες, μεγάλες και μικρής κλίμακας παραστάσεις) ξοδεύουν σημαντικά περισσότερα χρήματα από ό,τι οι μη χρήστες αυτών των ανέσεων. Σύμφωνα με τον Roehl καθώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των καζίνο αυξάνεται, η πληροφόρηση για το ρόλο που έχουν οι παροχές σχετικά με τις δυνατότητες για την προσέλκυση πελατών και τη παραμονή τους εντός του οικήματος γίνεται πιο σημαντική για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η τακτική παρακολούθηση των πελατών, μπορεί να κρατήσει ενήμερους τους επιχειρηματίες για τη στάση των πελατών απέναντι σε αυτές τις παροχές και το ρόλο που διαδραματίζουν στην επιλογή των καζίνο από αυτούς.

Η γνώση των αντιλήψεων των πελατών είναι επίσης πολύτιμη. Ο τρόπος με τον οποίο ένας πελάτης αξιολογεί ένα καζίνο επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το φαινόμενο της αντίθεσης. Οι ψυχολόγοι λένε πώς κρίνουμε ένα ερέθισμα, είτε πρόκειται για πρόσωπο, τόπο, αντικείμενο ή υπηρεσία, επηρεάζεται από άλλα παρόμοια ερεθίσματα στα οποία έχουμε πρόσφατα εκτεθεί. Ένας πελάτης κρίνει ένα ίδρυμα τυχερών παιχνιδιών, συγκρίνοντάς το με άλλες αντίστοιχες εταιρίες τις οποίες έχει επισκεφτεί πρόσφατα, αντί να το συγκρίνει με ένα σταθερό πρότυπο.

Μπορούμε να δοκιμάσουμε το αποτέλεσμα αντίθεσης με δραματικό τρόπο, εκθέτοντας τον εαυτό μας σε τρία φυσικά ερεθίσματα. Τρεις κουβάδες με νερό σε διαφορετικές θερμοκρασίες. Παίρνουμε ένα κουβά και το γεμίζουμε με πολύ ζεστό νερό. Γεμίζουμε ένα δεύτερο κουβά με πολύ κρύο νερό και ένα τρίτο με χλιαρό νερό. Ταυτόχρονα τοποθετούμε το ένα χέρι στον κάδο με το πολύ ζεστό νερό και το άλλο στο πολύ κρύο νερό. Κρατάμε τα χέρια μας σε αυτούς τους κάδους τουλάχιστον 15 δευτερόλεπτα. Στη συνέχεια αφαιρούμε ταυτόχρονα τα χέρια μας από τους κάδους και τα τοποθετούμε στον κάδο με το χλιαρό νερό. Παρόλο που τα χέρια εκτίθενται στο ίδιο ερέθισμα, δεν θα αντιληφθούν τη θερμοκρασία του νερού με τον ίδιο τρόπο. Το χλιαρό νερό θα νιώθει δροσερό στο χέρι που βρισκόταν στο πολύ ζεστό νερό. Ωστόσο το χέρι που έχει βρεθεί στο πολύ κρύο νερό θα αντιληφθεί το χλιαρό νερό ως ζεστό. Τώρα φανταζόμαστε δύο πελάτες που έρχονται στην επιχείρησή μας, είτε είναι καζίνο, εστιατόριο, πάροχος υπηρεσιών ή κατάστημα λιανικής πώλησης, ισχύει το ίδιο φαινόμενο. Αυτοί οι δύο

πελάτες ο καθένας με τις δικές του μοναδικές εμπειρίες θα αντιληφθούν την επιχείρησή μας με διαφορετικό τρόπο, επειδή ο καθένας θα μας συγκρίνει με άλλες εμπειρίες από επιχειρήσεις που είχαν. Έτσι, οι ίδιοι δύο πελάτες που ασχολούνται με την επιχείρησή μας κατά τη διάρκεια της ίδιας χρονικής περιόδου μπορούν να σχηματίσουν δύο πολύ διαφορετικές αντιλήψεις (West, 2017).

Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε τόσο τη στάση του πελάτη όσο και τις γνώσεις του πελάτη σχετικά με την επιχείρησή μας. Όταν χρησιμοποιούμε την επιστημονική έρευνα για να μάθουμε για τις στάσεις του πελάτη, αποκτάμε ισχυρή γνώση σχετικά με τους οδηγούς της συμπεριφοράς του πελάτη. Η εκμάθηση των οδηγών ικανοποίησης του πελάτη και η πρόθεση να επιστρέψει στην επιχείρησή μας, μας επιτρέπει να προσαρμόσουμε την επιχείρησή μας στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών μας. Για παράδειγμα εάν διαθέτουμε ή διαχειριζόμαστε ένα καζίνο πρέπει να ξέρουμε αν οι πελάτες οδηγούνται από ένα διασκεδαστικό και συναρπαστικό περιβάλλον, ένα καλό συνδυασμό τύπων κουλοχέρηδων ή την άνεση των καρεκλών στο καζίνο, ανάμεσα σε πολλές άλλες δυνατότητες (West, 2017).

Αφού εντοπίσουμε τους οδηγούς (drivers), μπορούμε να δούμε πώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται το καζίνο μας βάσει αυτών των οδηγών (drivers). Μπορούμε να πάρουμε μια περιορισμένη άποψη των αντιλήψεων των πελατών απλά κοιτάζοντας τις μέσες βαθμολογίες για κάθε ένα οδηγό στην έρευνα μας. Ωστόσο οι μέσες βαθμολογίες είναι εντελώς υποκειμενικές. Θα έχουμε τη δυνατότητα να αποκομίσουμε αντικειμενικά συμπεράσματα από τα αποτελέσματα των ερευνών μας, μόνο εάν μπορέσουμε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα μας με δεδομένα συγκριτικής αξιολόγησης. Εάν χρησιμοποιήσουμε μια εταιρεία συμβούλων για τη διεξαγωγή των ερευνών πελατών μας, κάθε καλή εταιρεία θα έχει μια μεγάλη βάση δεδομένων (σημείο αναφοράς – benchmark) συγκριτικής αξιολόγησης για να συγκρίνει τα αποτελέσματα μας. Μια βάση δεδομένων συγκριτικής αξιολόγησης βασίζεται στις απαντήσεις πολλών άλλων πελατών στις ίδιες ερωτήσεις έρευνας και μας ενημερώνει πως οι πελάτες συνήθως αντιλαμβάνονται κάθε στοιχείο. Αυτό μας παρέχει αντικειμενικές πληροφορίες σχετικά με το αν μια συγκεκριμένη βαθμολογία είναι καλή ή κακή (West, 2017).

Για παράδειγμα δύο θέματα που χρησιμοποιούνται συχνά στις έρευνες πελατών, «Θα συνιστούσα την εταιρία σε άλλους» και «Οι εκπρόσωποι των πωλήσεων ανταποκρίνονται στις ανάγκες μου». Ας υποθέσουμε ότι κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία έλαβε ένα μέσο σκορ 3,99 σε μια ισορροπημένη κλίμακα έξι σημείων που κυμαίνεται από «απόλυτα διαφωνώ» (με τιμή 1) μέχρι «απόλυτα συμφωνώ» (με τιμή 6). Ένα σκορ

3,99 θα έθετε κάθε στοιχείο μόλις λίγο κάτω από το σημείο «συμφωνώ λίγο» το οποίο αποτιμάται στο 4,0. Αν και οι δύο μέσες βαθμολογίες είναι οι ίδιες, οι έννοιές τους είναι εντελώς διαφορετικές όπως δείχνουν σαφώς τα στοιχεία συγκριτικής αξιολόγησης. Όπως φαίνεται, το 3,99 είναι ένα κακό σκορ για το «Θα συνιστούσα την εταιρία σε άλλους», καθώς το 3,99 είναι μόνο στο 38ο εκατοστημόριο για αυτό το θέμα. Αυτό σημαίνει ότι το 62% των ερωτηθέντων έδωσε σε αυτό το στοιχείο υψηλότερη βαθμολογία. Ωστόσο, για τους «αντιπροσώπους πωλήσεων ανταποκρίνονται στις ανάγκες μου», ένα σκορ 3,99 που βρίσκεται στο 96ο εκατοστημόριο, μας λέει ότι οι περισσότεροι πελάτες δίνουνε αυτό το στοιχείο χαμηλότερη βαθμολογία. Έτσι, το 3,99 είναι ένα εξαιρετικό αποτέλεσμα σε αυτή την περίπτωση. Τα δεδομένα συγκριτικής αξιολόγησης παρέχουν τις αντικειμενικές πληροφορίες που χρειαζόμαστε για να κάνουμε κερδοφόρες αλλαγές στην επιχείρηση μας (West, 2017).

Οι ψυχολόγοι λένε ότι οι άνθρωποι έχουν στάσεις (attitudes) για τα πάντα και η γνώση των στάσεων των πελατών μπορεί να μας βοηθήσει να προβλέψουμε τη συμπεριφορά τους. Αν θέλουμε να γνωρίζουμε τις στάσεις των πελατών μας σχετικά με την εμπειρία παιχνιδιού στην επιχείρηση μας, να τους ρωτήσουμε και αυτοί θα μας πουν. Ωστόσο ενώ οι πελάτες έχουν γνώση της στάσης τους, οι γνώσεις τους σχετικά με τους παράγοντες πρόβλεψης της συμπεριφοράς τους είναι περιορισμένες. Γιατί; (NBRI, 2017).

Το πρόβλημα οφείλεται εν μέρει στη διαφορά μεταξύ ρητής και σιωπηρής στάσης. Οι ρητές στάσεις είναι συνειδητές στάσεις που μπορούμε εύκολα να εκφράσουμε με λέξεις. Για παράδειγμα εάν με ρωτάς ποιο είναι το αγαπημένο μου λουλούδι, θα σου πω αμέσως την απάντηση, ένα τριαντάφυλλο. Μπορώ να απαντήσω αμέσως στην ερώτηση γιατί η στάση μου για τα λουλούδια είναι σαφής. Ωστόσο οι σιωπηρές στάσεις είναι ασυνείδητες και δύσκολο ή αδύνατο να εκφραστούν με λέξεις. Αυτές τις στάσεις ίσως να μην γνωρίζουμε ότι καν τις έχουμε, αλλά επηρεάζουν την συμπεριφορά μας εντούτοις. Δεδομένου ότι ορισμένες από τις στάσεις μας είναι σιωπηρές, αυτό αποτελεί πρόκληση όταν προσπαθούμε να χρησιμοποιήσουμε στάσεις για να προβλέψουμε τις συμπεριφορές των πελατών (NBRI, 2017).

Για να προβλέψουμε τη συμπεριφορά, πρέπει να ξέρουμε για τις συγκεκριμένες ρητές στάσεις ενός ατόμου και τις σιωπηρές στάσεις του. Πώς ανακαλύπτουμε αυτές τις πληροφορίες; Αν η μάθηση σχετικά με τις στάσεις των πελατών είναι τόσο απλή όπως τις ρωτάμε, αλλά κάποιες στάσεις είναι σιωπηρές, πώς παίρνουμε όλες τις πληροφορίες που χρειαζόμαστε για να προβλέψουμε τη συμπεριφορά και να κάνουμε τους πελάτες μας να επιστρέψουν; (NBRI, 2017).

Η απάντηση είναι διπλή. Πρώτον η ποιότητα της ερώτησης είναι ένα κλειδί. Μια ερώτηση πρέπει να είναι σωστά γραμμένη για να ανακαλύψει συγκεκριμένες ρητές στάσεις. Το δεύτερο κλειδί είναι η ανάλυση, απαιτεί ένα πολύ εξειδικευμένο είδος στατιστικής ανάλυσης για να ανακαλύψει σιωπηρές στάσεις και παράγοντες πρόβλεψης της συμπεριφοράς (NBRI, 2017).

Όσο για το πρώτο κλειδί, πώς γνωρίζουμε αν ένα στοιχείο έρευνας και ερώτηση είναι σωστά γραμμένο; Το NBRI (2017) παρουσιάζει επτά χαρακτηριστικά καλά διατυπωμένων ερωτήσεων:

1. Είναι απλές προτάσεις που θέτουν μόνο μία ερώτηση τη φορά.

Πολύ συχνά οι άνθρωποι γράφουν ερωτήσεις έρευνας που είναι στην πραγματικότητα δύο ερωτήσεις σε μία. Για παράδειγμα, «Το καζίνο έχει έναν καλό συνδυασμό τύπων επιτραπέζιων παιχνιδιών και ορίων.» Αν οι πελάτες απαντήσουν σε αυτή την ερώτηση λέγοντας «συμφωνώ μέτρια», δεν γνωρίζουμε αν συμφωνούν ότι το καζίνο έχει έναν καλό συνδυασμό επιτραπέζιων παιχνιδιών ή αν συμφωνούν ότι το καζίνο έχει ένα καλό μείγμα ορίων στα επιτραπέζια παιχνίδια. Ίσως συμφωνούν πολύ ότι το καζίνο έχει ένα καλό συνδυασμό τύπων επιτραπέζιων παιχνιδιών, αλλά συμφωνούν λίγο μόνο ότι το καζίνο έχει ένα καλό μείγμα ορίων στα επιτραπέζια παιχνίδια, οπότε επιλέγουν την επιλογή «συμφωνώ μέτρια». Ο μόνος τρόπος να γνωρίσουμε τον τρόπο με τον οποίο αισθάνονται οι πελάτες μας για κάθε ζήτημα είναι να τα χωρίσουμε σε δύο ξεχωριστές ερωτήσεις.

2. Οι καλά διατυπωμένες ερωτήσεις είναι συνοπτικές και αποτελεσματικές.

Για να αποφευχθεί η σύγχυση, τα ερωτήματα δεν πρέπει να είναι υπερβολικά μεγάλα ή διφορούμενα.

3. Τα καλά στοιχεία της έρευνας αποφεύγουν να χρησιμοποιούν τις λέξεις «πάντα» και «ποτέ».

Είναι σπάνιο να είναι κάτι αληθές ή να μην είναι ποτέ αλήθεια. Η χρήση αυτών των λέξεων σε μια ερώτηση έρευνας θα μειώσει τη χρησιμότητα των δεδομένων μας.

4. Καλά γραμμένα στοιχεία της έρευνας αποφεύγουν να παρέχουν αρνητικές πληροφορίες.

Τα στοιχεία είναι ενημερωτικά καθώς και περιπετειώδη. Για παράδειγμα, «το πρόγραμμα ανταμοιβής καρτών παικτικότητας είναι δύσκολο να κατανοηθεί» λέει στον πελάτη ότι

το πρόγραμμα είναι δύσκολο να κατανοηθεί. Το στοιχείο θα πρέπει να διατυπωθεί, «το πρόγραμμα ανταμοιβής καρτών παικτικότητας είναι εύκολο να κατανοηθεί».

5. Στοιχεία ερευνών καλής ποιότητας που να μπορούν να επηρεαστούν.

«Είμαι ικανοποιημένος με το χρόνο αναμονής στα ταμία του καζίνο» είναι ένα στοιχείο που μπορεί να επηρεασθεί. Αν οι πελάτες διαφωνούν με αυτή τη δήλωση, γνωρίζουμε ακριβώς τι πρέπει να κάνουμε για να διορθώσουμε το πρόβλημα, προσθέτουμε περισσότερους ταμίες σε ώρες αιχμής.

6. Οι κλίμακες απόκρισης του στοιχείου της έρευνας πρέπει να είναι ισορροπημένες (αμερόληπτες στο θετικό ή αρνητικό).

Εάν οι πελάτες λάβουν μια κλίμακα που περιλαμβάνει μόνο: διαφωνώ, ελαφρώς συμφωνώ, συμφωνώ μέτρια και συμφωνώ, η κλίμακα δεν είναι ισορροπημένη, μάλλον, έχει μια θετική προκατάληψη. Ενώ μια θετικά προκατειλημμένη κλίμακα μπορεί να κάνει τις στατιστικές μας να φαίνονται καλές, δεν θα μας παράσχουν τα έγκυρα και ενημερωτικά δεδομένα που χρειαζόμαστε για να λάβουμε δράσεις που αυξάνουν το κέρδος.

7. Η κλίμακα απόκρισης του στοιχείου δεν πρέπει να έχει ουδέτερο σημείο.

Εάν δώσουμε στους πελάτες μια επιλογή απόκρισης όπως «ούτε συμφωνείτε ούτε διαφωνείτε», ένας στους πέντε κάθε φορά θα επέλεγε αυτήν την επιλογή. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως οι άνθρωποι έχουν στάσεις για τα πάντα. Ωστόσο η ψυχολογική έρευνα έχει δείξει ότι οι περισσότεροι άνθρωποι δεν θέλουν να σκέφτονται πιο σκληρά από ό, τι πρέπει. Έτσι, όταν δίνεται η δυνατότητα να μην σκεφτεί κανείς ένα στοιχείο, οι άνθρωποι θα το επιλέξουν μερικές φορές, να μην ασκούν τη διανοητική προσπάθεια που απαιτείται για να απαντήσουν στην ερώτηση. Οι ουδέτερες απαντήσεις δεν μας παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες.

Όσον αφορά το δεύτερο σκέλος, ποιος τύπος στατιστικών αναλύσεων μπορεί να αποκαλύψει σιωπηρές στάσεις και παράγοντες πρόβλεψης συμπεριφοράς; Για να το πετύχουμε αυτό, πρέπει να χρησιμοποιήσουμε επαγωγική στατιστική πρόβλεψης. Η επαγωγική στατιστική χρησιμοποιείτε για να συμπεράνουμε, να εξάγουμε, να καταλήξουμε ή να προβλέψουμε συμπεριφορά σε έναν πληθυσμό. Πρώτον πρέπει να πραγματοποιηθούν συσχετίσεις όλων των στοιχείων για τον προσδιορισμό των σχέσεων. Αυτή η ανάλυση παρέχει προκαταρκτικούς δείκτες βασικών παραγόντων ή «οδηγών» συμπεριφοράς. Στη συνέχεια βήμα βήμα πρέπει να διεξαχθούν αναλύσεις γραμμικής

παλινδρόμησης. Το τελευταίο βήμα περιλαμβάνει την εκτέλεση μιας ανάλυσης ψυχολογικής πορείας. Αυτό αναγνωρίζει το στοιχείο ή τα στοιχεία που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στα περισσότερα άλλα στοιχεία. Μόλις λάβουμε αυτές τις πληροφορίες, θα μάθουμε ποια θέματα πρέπει να αντιμετωπίσουμε, προκειμένου να αυξήσουμε την πρόθεση των πελατών μας να επιστρέψουν στην επιχείρηση σας (NBRI, 2017).

Τώρα γνωρίζουμε τα χαρακτηριστικά των καλών ερωτημάτων στις έρευνες και γνωρίζουμε τον τύπο των στατιστικών αναλύσεων που πρέπει να εκτελέσουμε για να προβλέψουμε τη συμπεριφορά των πελατών μας. Υπάρχει ένα τελευταίο ζήτημα: «Πώς ξέρουμε ποιες ερωτήσεις πρέπει να ρωτήσουμε;» Προφανώς το περιεχόμενο ερωτήσεων είναι εξίσου σημαντικό με την ποιότητα των ερωτήσεων. Για χρόνια, οι οργανωσιακοί ψυχολόγοι βασίστηκαν σε συνεντεύξεις με τους πελάτες (ένας με έναν) για να μάθουν ποια είναι τα βασικά ζητήματα για την ανάπτυξη ερευνών που θα μετρήσουν όλα τα σχετικά ζητήματα. Δυστυχώς, αυτό είναι χρονοβόρο και δαπανηρό (NBRI, 2017).

Ωστόσο, υπάρχει τώρα ένας τρόπος να αποφύγουμε αυτή τη φορά και τα έξοδα και να έχουμε ακόμα ένα επιστημονικά αξιόπιστο ερευνητικό εργαλείο που θα μας βοηθήσει να προβλέψουμε τις συμπεριφορές των πελατών μας. Δεδομένου ότι οι οργανωσιακοί ψυχολόγοι έχουν διεξάγει διερευνητικές συνεντεύξεις πελατών για πολλά χρόνια, έχουν συλλέξει αρκετά δεδομένα για να εντοπίσουν τα βασικά θέματα που είναι κοινά στους πελάτες σε κάθε κλάδο! Με αυτές τις πληροφορίες, μπόρεσαν να αναπτύξουν τυποποιημένες έρευνες πελατών που αποκάλυψαν τις στάσεις των πελατών για κάθε ένα από αυτά τα ζητήματα. Επιπλέον, οι οργανωσιακοί ψυχολόγοι έχουν συλλέξει δεδομένα συγκριτικής αξιολόγησης για κάθε ένα από αυτά τα ζητήματα. Αυτό σημαίνει ότι αυτά τα ερωτήματα έχουν δοκιμαστεί σε εκατομμύρια πελάτες και εντοπίστηκαν οι «φυσιολογικές» απαντήσεις. Όταν οι πελάτες μας απαντούν σε αυτές τις ίδιες ερωτήσεις, μπορούμε να μάθουμε τις απαντήσεις και να τις συγκρίνουμε με τις απαντήσεις άλλων πελατών σε βιομηχανίες ή μόνο στο δικό μας κλάδο. Αυτές οι πληροφορίες είναι ζωτικής σημασίας επειδή είναι ο μόνος τρόπος για να αντλήσουμε πραγματικό νόημα από τα δικά μας δεδομένα. Για παράδειγμα, πώς καθορίζουμε εάν ένας άνθρωπος που έχει 1,80 μέτρα ύψος θεωρείται από άλλους ανθρώπους ότι είναι κοντός, κανονικός ή ψηλός; Δεν μπορούμε να απαντήσουμε σε αυτή την ερώτηση εκτός αν γνωρίζουμε τη χώρα προέλευσης του ανθρώπου. Εάν ζει στις Η.Π.Α. θα θεωρείται κανονικός, αφού το μέσο ύψος των αμερικανικών ανδρών είναι 1,80 μέτρα. Ωστόσο αν ο άνθρωπος ζει στο Βιετνάμ θα θεωρηθεί ψηλός, αφού το μέσο ύψος των ανδρών στο Βιετνάμ είναι 1,72

μέτρα. Η γνώση του τρόπου σύγκρισης των στάσεων των πελατών μας με αυτές των άλλων επιχειρήσεων, μας παρέχει τις πληροφορίες που χρειαζόμαστε για να διαπιστώσουμε εάν η βαθμολογία μας σε ένα στοιχείο είναι καλή ή κακή (NBRI, 2017).

4. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

4.1 Τμηματοποίηση σε Διαφοροποιημένες Γενιές

Εάν θέλουμε να κρατήσουμε τους πελάτες όλων των ηλικιών να επιστρέψουν, είναι πραγματικά σημαντικό να γνωρίζουμε τις διαφορές ηλικίας μεταξύ των πελατών μας που παίζουν.

Η ανάπτυξη παικτών είναι ένας σημαντικός στόχος οποιουδήποτε ιδρύματος τυχερών παιγνίων και απαιτείται επανάληψη της δραστηριότητας για την επίτευξη αυτού του στόχου. Το τυχερό παιχνίδι είναι μια μορφή ψυχαγωγίας που απολαμβάνουν οι ενήλικες όλων των ηλικιών. Ενώ διεξήχθησαν πολλές έρευνες σχετικά με τη συμπεριφορά στα τυχερά παιχνίδια, η εμπειρική έρευνα σχετικά με το θέμα της συμπεριφοράς στα τυχερά παίγνια για συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες είναι αρκετά περιορισμένη. Εάν θέλουμε τους πελάτες όλων των ηλικιών να ξαναέρθουν, είναι πραγματικά σημαντικό να γνωρίζουμε τις ηλικιακές διαφορές των πελατών μας (NBRI, 2017).

Προκειμένου να αυξηθεί η πρόθεση για επιστροφή, είναι σημαντικό να είμαστε γνώστης για κάθε τμήμα της αγοράς-στόχου μας. Λοιπόν πώς αποκτάμε αυτή τη γνώση; Η γνώση προέρχεται από δύο πηγές την εμπειρία και την επιστήμη. Πολλές από τις γνώσεις που έχει ο καθένας μας για τις ηλικιακές διαφορές προέρχονται από τη δική μας προσωπική εμπειρία. Έχουμε όλοι αλληλοεπιδράσει με ανθρώπους διαφόρων ηλικιακών ομάδων στις οικογένειές μας, στις ομάδες φιλίας, στην εργασία και στις γειτονιές μας. Οι γνώσεις μας για ηλικιωμένους ενήλικες μπορεί να βασίζονται σε παρατηρήσεις των γονέων ή των παππούδων μας. Αυτό που γνωρίζουμε για τους νέους ενήλικες μπορεί να βασίζεται στις δικές μας τρέχουσες εμπειρίες ή μνήμες του παρελθόντος μας. Μπορεί επίσης να έχουμε γνώση των γενεσιουργών διαφορών που προκύπτουν από συζητήσεις με άλλους ή από τη δική μας έκθεση σε διαφορετικές μορφές μέσων όπως τηλεόραση, ταινίες, εφημερίδες ή περιοδικά (NBRI, 2017).

Ακόμη και χωρίς να συμβουλευτούμε την έρευνα, γνωρίζουμε ότι οι στάσεις και συμπεριφορές επηρεάζονται από τη γενιά στην οποία μεγαλώνουμε. Η κοινωνία μας χρησιμοποιεί ετικέτες για τον προσδιορισμό ομάδων ανθρώπων με βάση γεγονότα γενεών. Για παράδειγμα, η ετικέτα «baby boomers» χρησιμοποιείται για την ταυτοποίηση ατόμων που γεννήθηκαν μεταξύ 1946 και 1964. Οι baby boomers ήταν η πρώτη γενιά που μεγάλωσε με την τηλεόραση. Δεδομένου ότι δεν γνώρισαν τη Μεγάλη Ύφεση, οι baby boomers τείνουν να είναι οικονομικά αισιόδοξοι. Συνήθως είναι καλά μορφωμένοι και άνετοι με την τεχνολογία αφού μεγάλωσαν στην εποχή των υπολογιστών. Οι baby

boomers αποτελούν σημαντικό μέρος οποιασδήποτε αγοράς, επειδή συνήθως κάνουν μεγάλες δαπάνες (καταναλώνουν πολύ) (NBRI, 2017).

Οι baby boomers σύντομα θα αρχίσουν να αποκτούν το τίτλο του «γηραιού πολίτη». Οι γηραιοί πολίτες αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό τμήμα της αγοράς-στόχου ενός ιδρύματος τυχερών παιγνίων και αυτό το τμήμα αξίζει ιδιαίτερης προσοχής. Σύμφωνα με το Γραφείο Απογραφής των Ηνωμένων Πολιτειών, το 13,2% του πληθυσμού θα είναι άνω των 65 ετών το 2010 και το 16,5% θα είναι πάνω από 65 το 2020. Οι ηλικιωμένοι αυξάνονται σε αριθμό στις ΗΠΑ όχι μόνο, αλλά είναι και σε καλύτερη οικονομική κατάσταση σήμερα από ότι ήταν οποτεδήποτε. Κάποτε η φτωχότερη ηλικιακή ομάδα στην κοινωνία, οι ηλικιωμένοι είναι πλέον πολύ λιγότερο πιθανό να ζουν στη φτώχεια και έχουν περισσότερο διαθέσιμο εισόδημα. Επίσης αξιοσημείωτη είναι η βελτιωμένη κατάσταση υγείας τους. Το προσδόκιμο ζωής στις ΗΠΑ δεν ήταν ποτέ υψηλότερο και η βελτιωμένη ιατρική περίθαλψη παρέχει επίσης στους ηλικιωμένους μια καλύτερη ποιότητα ζωής. Το τελικό αποτέλεσμα: οι ηλικιωμένοι έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο για να απολαύσουν τον πλούτο τους και τα χρήματα τους. Πολλοί από αυτούς τα δαπανούν σε τυχερά παιχνίδια. Ο McNeilly και ο Burke (2000) σημειώνουν ότι για έναν σημαντικό αριθμό συνταξιούχων ενηλίκων, ο τζόγος έχει γίνει μια νέα μορφή αναψυχής και ψυχαγωγίας.

Οι άνθρωποι που γεννήθηκαν μεταξύ 1965 και 1980 αναφέρονται ως Generation X. Οι πελάτες τυχερών παιγνίων αυτής της γενιάς βρίσκονται τώρα στη νεαρή και μεσαία ενηλικίωση. Η γενιά X μεγάλωσε με τους δύο γονείς να εργάζονται και έτσι έγιναν αυτοδύναμοι. Τα άτομα από τη γενιά X θέλουν να ελέγξουν το πεπρωμένο τους και τις εμπειρίες τους. Ως πελάτες η γενιά X είναι πιο ασταθής από τις προηγούμενες γενιές και υψηλής συντήρησης-κατανάλωσης. Επιθυμούν άμεση πληροφόρηση και έχουν εκλεπτυσμένη προσέγγιση για να φιλτράρουν αυτές τις πληροφορίες ακόμα και όταν προέρχονται από πολλές πηγές. Ερευνούν πολλά προϊόντα πριν αποφασίσουν μια αγορά (NBRI, 2017).

Η γενιά Y χρησιμοποιείται για να κατηγοριοποιήσει τα άτομα που γεννήθηκαν μεταξύ 1981 και 1995. Οι άνθρωποι της γενιάς έχουν πλέον φτάσει σε ηλικία παιξίματος. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες γενιές, η γενιά Y είναι παραχαϊδεμένη. Έχει επίσης καλλιεργηθεί και προγραμματιστεί με μια σειρά δραστηριοτήτων από τότε που ήταν μικρά παιδιά. Ως αποτέλεσμα, είναι υψηλής συντήρησης (χρειάζονται πολλά) και υψηλής δραστηριότητας (κάνουν πολλά). Η γενιά Y σε σύγκριση με τις προηγούμενες γενιές, είναι λιγότερο πιθανό να ανταποκριθεί στην παραδοσιακή διαχείριση εντολών και

ελέγχου. Έχουν μια φιλοσοφία «ότι τους κατέβει στο μυαλό τους» και δεν φοβούνται να αμφισβητήσουν το status quo. Η γενιά Y είναι επίσης φυλετικά περισσότερο διαφορετική, ένας στους τρεις θεωρεί τον εαυτό του μη Καυκάσιο. Το μάρκετινγκ με επιτυχία στα μέλη της Generation Y απαιτεί τη χρήση περισσότερων τεχνικών, από τις παραδοσιακές τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση των γονέων τους. Η γενιά Y προσελκύεται από προϊόντα και υπηρεσίες που αντιλαμβάνεται ως μοντέρνα και δημοφιλείς, αλλά όχι τόσο εμπορικά (NBRI, 2017).

Παρά τις διαφορές τους όλες οι γενιές που αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι δυνητικοί πελάτες της βιομηχανίας τυχερών παιχνιδιών. Πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά των γενεών X, Y και Baby Boomers είναι ενδιαφέρουσες και μας δίνουν κάποια εκτίμηση των γενεαλογικών διαφορών, αλλά έχουν περιορισμένη χρησιμότητα για σκοπούς μάρκετινγκ. Χρειάζονται πιο συγκεκριμένες γνώσεις για να βελτιωθούν οι προσπάθειες μάρκετινγκ και να αυξηθεί η πρόθεση επιστροφής για πελάτες όλων των ηλικιών. Η έρευνα μπορεί να μας δώσει αυτές τις γνώσεις. Η διεξαγωγή έρευνας είναι σαν να παρακολουθούμε έναν καλλιτέχνη που δημιουργεί μια ζωγραφική. Ο καλλιτέχνης ξεκινά με ένα κενό καμβά. Όταν εξετάζουμε αυτό το κενό καμβά, συνειδητοποιούμε ότι οι δυνατότητες είναι άπειρες, ούτε ο καλλιτέχνης ούτε ο παρατηρητής γνωρίζουν ακριβώς πώς θα εμφανιστεί το τελικό αποτέλεσμα. Ο καλλιτέχνης μπορεί να έχει κάποια ιδέα, αλλά η εικόνα που ο καλλιτέχνης έχει κατά νου όταν αρχίζει να ζωγραφίζει μπορεί να διαφέρει με πολλούς τρόπους από το τελικό αποτέλεσμα. Όταν ένας επιστήμονας αποφασίζει να πραγματοποιήσει έρευνα, το πρώτο βήμα είναι να προσδιορίσει μια ερευνητική ερώτηση. Γιατί θέλω να μάθω περισσότερα; Ας υποθέσουμε ότι θέλουμε να μάθουμε περισσότερα σχετικά με τις γενικές διαφορές στους πελάτες τυχερών παιχνιδιών. Ο προσδιορισμός της ερευνητικής μας ερώτησης περιλαμβάνει επίσης αυτό που οι επιστήμονες αποκαλούν βιβλιογραφική ανασκόπηση, διεξάγοντας αναζήτηση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας, για να μάθουν τι έχουν ήδη ανακαλύψει άλλοι επιστήμονες. Ίσως κάποιος άλλος έχει ήδη απαντήσει στην ερώτησή μας ή σε παρόμοια ερώτηση. Συχνά ο επιστήμονας αποκτά πληροφορίες που θα βοηθήσει να περιοριστεί το ερευνητικό ερώτημα και να κατευθυνθεί η έρευνα. Η διαθέσιμη βιβλιογραφία για τη συμπεριφορά των παικτών στις διάφορες γενιές, δεν μας λέει πολλά (NBRI, 2017).

Καθώς ανατρέχουμε στη διαθέσιμη βιβλιογραφία, είναι σαν να βλέπουμε τον καλλιτέχνη να αρχίζει να παίρνει το χρώμα από την παλέτα και να το εφαρμόζει στον καμβά. Αρχίζουμε να βλέπουμε τα σχήματα να παίρνουν μορφή, αλλά εξακολουθούμε να έχουμε λίγη ιδέα για το τελικό αποτέλεσμα. Καθώς ο καλλιτέχνης συνεχίζει να εφαρμόζει το

χρώμα στον καμβά, σε αυτό που μπορεί να φαίνεται στον παρατηρητή τυχαίο, η εικόνα μπορεί να μπερδεύει. Ένα μπάλωμα πράσινου μπορεί με την πρώτη ματιά να φαίνεται σαν δέντρο, αλλά στιγμές αργότερα φαίνεται να είναι ένας θάμνος. Η ανασκόπηση της επιστημονικής βιβλιογραφίας για ένα θέμα μπορεί να οδηγήσει σε μια παρόμοια εμπειρία, καθώς διαφορετικές μελέτες για το ίδιο θέμα μπορεί να έχουν αντιφατικά αποτελέσματα (NBRI, 2017).

Εξετάζοντας την έρευνα σχετικά με τη συμπεριφορά ηλικιωμένων στα τυχερά παίγνια, μαθαίνουμε από τον Bilt (2004) σε μια μελέτη, ότι μεταξύ των ηλικιωμένων τα τυχερά παιχνίδια μπορούν να χρησιμεύσουν ως κοινοτική δραστηριότητα που φέρνει τους ανθρώπους μαζί. Οι μεγάλοι ενήλικες που έπαιζαν έχουν βρεθεί επίσης, ότι έχουν υψηλότερα επίπεδα κοινωνικής υποστήριξης. Οι συμμετέχοντες στη μελέτη που έπαιζαν ήταν πιο πιθανό να αναφέρουν ότι είχαν ανθρώπους να μιλάνε και να συναντώνται όσες φορές ήθελαν, σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες που δεν έπαιζαν. Στη μελέτη με τυχερά παίγνια που διεξήχθη από τους McNeilly και Burke (2000), οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι ενήλικες ηλικίας 65 ετών και μεγαλύτεροι παίζουν για χαλάρωση, για ανακούφιση από την πλήξη ή για να περάσουν το χρόνο και για να ξεφύγουν από την ημέρα.

Μια εθνική έρευνα σχετικά με τη συμμετοχή των τυχερών παιγνίων στις ΗΠΑ υπό την εποπτεία του Welte (2005), διαπίστωσε ότι οι μεγάλοι ηλικιακά παίκτες, έπαιζαν τόσο συχνά όσο οι νεότεροι παίκτες. Ωστόσο η Petry και οι συνεργάτες της (2013) όταν συγκρίνει τους γηραιούς παίκτες με παίκτες μέσης ηλικίας, διαπίστωσε ότι οι γηραιότεροι παίκτες έπαιζαν λιγότερες μέρες και ο Stitt (2003) διαπίστωσε ότι οι ηλικιωμένοι επισκέπτονταν καζίνο πιο συχνά από τους νεότερους ενήλικες! Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τέτοια συγκρουόμενα αποτελέσματα για να διαχειριστούμε αποτελεσματικότερα ένα ίδρυμα τυχερών παιγνίων; Δεν μπορούμε.

Αν θέλουμε γνώση των διαφορών των γενεών που μπορούμε πραγματικά να χρησιμοποιήσουμε για να αυξήσουμε την πρόθεση επιστροφής, να βελτιώσουμε την ανάπτυξη των παικτών και να αυξήσουμε τα κέρδη, τότε θα πρέπει να διεξάγουμε τη δική μας έρευνα με τους πελάτες μας. Ένας από τους λόγους για τους οποίους βρίσκουμε αντικρουόμενα αποτελέσματα στην επιστημονική βιβλιογραφία είναι επειδή η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι πολύ διαφορετική. Διαφέρει σε διάφορες περιοχές της χώρας και με την πάροδο του χρόνου. Όταν διεξάγουμε έρευνες με τους δικούς μας πελάτες και παίρνουμε τα αποτελέσματα, είναι σαν ο καλλιτέχνης να έχει βάλει τις τελευταίες πινελιές στον καμβά και επιτέλους να βλέπει την τελική ζωγραφιά. Δεν

υπάρχει πλέον σύγχυση. Μια επιστημονική έρευνα των πελατών μας μπορεί να μας ενδυναμώσει με γνώση των πελατών από όλες τις ηλικιακές ομάδες. Τι επηρεάζει τη συνολική ικανοποίησή τους από την μονάδα καζίνο και την πρόθεσή τους να επιστρέψουν; Αυτές είναι οι πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αυξηθούν τα κέρδη (NBRI, 2017).

Οι επαγγελματίες της βιομηχανίας τυχερών παιγνίων συνειδητοποιούν τη σημασία της γνώσης των διαφορών στις γενιές μεταξύ των πελατών τους. Το Εθνικό Ινστιτούτο Επιχειρησιακών Ερευνών (National Business Research Institute, NBRI) έκανε έρευνες πελατών για μια μεγάλη αλυσίδα ξενοδοχείων και καζίνο προκειμένου να αποκτήσει γνώση των πελατών της από διάφορες ηλικιακές ομάδες. Αυτή η έρευνα αποκάλυψε ότι διαφορετικοί παράγοντες οδηγούν στη συνολική ικανοποίηση και την πρόθεση να επιστρέψουν σε ηλικιωμένους και νεότερους πελάτες.

Για τους πελάτες ηλικίας μεταξύ 21 και 45 ετών η γενική ικανοποίηση καθοδηγείται από τις αντιλήψεις των πελατών, σχετικά με το πόσο δίκαιες είναι οι κερδισμένες παροχές βάση της παικτικότητας στο πρόγραμμα ανταμοιβών παιγνίων. Η αντιληπτή ποιότητα των τροφίμων και ποτών που προσφέρονται στο εστιατόριο του ξενοδοχείου και του καζίνο ήταν η δεύτερη κινητήρια δύναμη της συνολικής ικανοποίησης. Η πρόθεση να επιστρέψουν για αυτούς τους πελάτες, προήλθε από την αντίληψη ενός καλού συνδυασμού ορίων πονταρίσματος στους κουλοχέρηδες. Και αυτοί οι πελάτες ήθελαν επίσης ένα καζίνο όπου τα προς διάθεση λεφτά τους για παίξιμο, θα τους διαρκέσει το περισσότερο δυνατό (NBRI, 2017).

Οι πελάτες ηλικίας 46 και άνω ήταν πιο ικανοποιημένοι όταν αντιλαμβάνονταν ότι το πρόγραμμα κάρτα παίκτη του καζίνο ήταν απλό και εύκολο να κατανοηθεί. Η γενική ικανοποίηση σχετίζεται επίσης με τις αποστολές mail ανταμοιβής χρηματικού μπόνους και προσφορών. Για αυτούς τους πελάτες, η πρόθεση για επιστροφή επηρεάστηκε από την αντίληψή τους ότι το καζίνο είναι ένα διασκεδαστικό και συναρπαστικό μέρος. Η πρόθεση επιστροφής συσχετίστηκε αρνητικά με το χρόνο αναμονής. Όσο περισσότερο ο πελάτης έπρεπε να περιμένει για check-in στο ξενοδοχείο ή σε ταμείο του καζίνο, τόσο χαμηλότερη ήταν η πρόθεση του πελάτη να επιστρέψει (NBRI, 2017).

Αυτές οι συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τις διαφορές γενεών, βοήθησαν αυτό το ίδρυμα τυχερών παιχνιδιών να προσαρμόσει εκστρατείες μάρκετινγκ, ειδικά για κάθε τμήμα της αγοράς-στόχου τους για τη βελτίωση των κερδών. Είτε θέλουμε να αξιοποιήσουμε την αγοραστική δύναμη των 78 εκατομμυρίων baby boomers ή τα 211

δισεκατομμύρια δολάρια που κερδίζουν τα μέλη της Generation Y κάθε χρόνο, μια επιστημονική έρευνα μπορεί να μας δώσει τις γνώσεις και την εξουσία να το κάνουμε αυτό (NBRI, 2017).

4.2 Τμηματοποίηση σε Τοπική και Τουριστική Αγορά

Οι επιτυχημένες εταιρείες τυχερών παιγνίων γνωρίζουν πολύ καλά πόσο ζωτικής σημασίας είναι η δέσμευση στην έρευνα των πελατών για τη μελλοντική ανάπτυξή τους. Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει επίσης εμφανές ότι όχι μόνο η συμπεριφορά των πελατών είναι δυναμική, αλλά οι πελάτες είναι επίσης πολύ διαφορετικοί. Η αγορά-στόχος μιας εταιρείας τυχερών παιχνιδιών μπορεί να αναλυθεί σε πολλά τμήματα. Καθώς τα τυχερά παιχνίδια των καζίνο στις Η.Π.Α εξαπλώθηκαν από δύο πολιτείες σε σχεδόν τριάντα πολιτείες, εντοπίστηκαν νέες ανάγκες μάρκετινγκ συμπεριλαμβανομένης της εκμάθησης των διαφορών μεταξύ των πελατών της τοπικής και της τουριστικής αγοράς, των διαφορών μεταξύ των πελατών καζίνο που διαμένουν στο ξενοδοχείο του καζίνο και εκείνων που δεν διαμένουν. Η έρευνα σε αυτούς τους τομείς είναι ακόμα στα αρχικά στάδια. Παρόλο που πολλές πηγές αναφέρουν τα χαρακτηριστικά των «ντόπιων», αυτές οι αναφορές τείνουν να προσφέρουν ανεπίσημα στοιχεία και συμβατική σοφία αντί για πληροφορίες που βασίζονται σε εμπειρική έρευνα. Ωστόσο η επιστημονική έρευνα σε αυτά τα τμήματα αρχίζει να εμφανίζεται (West, 2017).

Μια επιστημονική μελέτη η οποία διεξήχθη από την Shoemaker και τη Zemke (2009) επικεντρώθηκε στην αγορά των «ντόπιων» και την αναγνώρισε ως ένα σημαντικό αναδυόμενο τμήμα της αγοράς τυχερών παιγνίων. Το δείγμα αυτής της μελέτης αποτελείται από 637 συμμετέχοντες που ζούσαν στη μητροπολιτική περιοχή του Λας Βέγκας και παίζουν τουλάχιστον μία φορά κάθε δύο μήνες σε ένα νομιμοποιημένο ίδρυμα τυχερών παιγνίων. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι ένα μεγάλο μέρος της συμβατικής σοφίας σχετικά με τα χαρακτηριστικά των ντόπιων ήταν στην πραγματικότητα μόνο δημοφιλής εσφαλμένη αντίληψη. Για παράδειγμα πολλές πηγές είχαν τονίσει θέματα μάρκετινγκ, όπως η αποστολή αλληλογραφίας από τα καζίνο, τα οφέλη που παρέχονται από τα «slot club» και οι τύποι προσφορών που παρέχονται. Ωστόσο η έρευνα από τους Shoemaker και Zemke έδειξε ότι αυτά ήταν σχετικά χαμηλής σημασίας για τους ντόπιους στο δείγμα τους, σε σύγκριση με το καζίνο που ήταν μια εύκολη μετακίνηση από εκεί που ζούσε ο τοπικός πελάτης και την αντίληψη του πελάτη ότι είναι ασφαλής στο καζίνο. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν τη σημασία της αξιοποίησης της επιστημονικής έρευνας κατά την προσαρμογή των προσπαθειών μάρκετινγκ σε συγκεκριμένα τμήματα της στοχευόμενης αγοράς. Πολλοί marketers

πιστεύουν διαισθητικά ότι οι πελάτες τυχερών παιχνιδιών προσελκύονται από ένα καζίνο με διαφημιστικά υλικά και κατά συνέπεια μπορούν να διαθέσουν μεγάλα κεφάλαια σε τέτοιες προσπάθειες μάρκετινγκ. Ωστόσο αυτή η μελέτη αποκάλυψε ότι η πραγματική διαδικασία λήψης αποφάσεων του πελάτη έδειξε ότι οι λειτουργικές πτυχές της επιχείρηση ήταν πιο σημαντικές. Ποιο κέρδος θα αποφέρει η προσπάθεια μάρκετινγκ εάν το καζίνο δεν προσφέρει τα οφέλη που αναζητούν οι πελάτες; Κανένα.

Οι ενέργειες μάρκετινγκ πρέπει να βασίζονται σε συγκεκριμένες πληροφορίες από την έρευνα πελατών σε κάθε τμήμα της αγοράς-στόχου, προκειμένου να είναι αποτελεσματικές. Η μελέτη από τους Shoemaker και Zemke έβλεπε μόνο τους «ντόπιους» χωρίς να γίνονται συγκρίσεις με τους τουρίστες. Η μελέτη εστιάστηκε στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών που είναι σημαντικά στην απόφαση να επισκεφθεί κανείς ένα καζίνο αντί κάποιου άλλου. Αν και αυτές οι πληροφορίες παρέχουν κάποια εικόνα για ένα τμήμα της αγοράς-στόχου ενός καζίνο, επιπλέον πληροφορίες είναι επίσης σημαντικές όπως οι παράγοντες που επηρεάζουν τις συμπεριφορές των τουριστών, ένα τμήμα των οποίων οι οδηγοί μπορεί να είναι τελείως διαφορετικοί. Μπορούμε να αποκτήσουμε κάποια διορατικότητα εξετάζοντας μια παρόμοια τμηματοποίηση, οι διαφορές μεταξύ των πελατών που διαμένουν στο ξενοδοχείο του καζίνο και εκείνων που δεν διαμένουν. Υπάρχουν λεπτές διαφορές στις εμπειρίες των πελατών από το ξενοδοχείο και αυτών που δεν είναι από το ξενοδοχείο. Είναι επίσης σημαντικό να γνωρίζουμε τι οδηγεί τη συνολική ικανοποίηση και την πρόθεση για να επιστρέψουν αυτοί οι πελάτες (West, 2017).

4.3 Τμηματοποίηση βάση της Τοποθεσίας Διανυκτέρευσης του Παίκτη

Όταν πρόκειται για ικανοποιημένους πελάτες, ένα καζίνο κερδίζει γρήγορα ένα πλεονέκτημα για τους πελάτες που διαμένουν στο ξενοδοχείο του. Οι ψυχολόγοι ανακάλυψαν πριν από δεκαετίες ότι η εξοικείωση γεννάει τις προτιμήσεις. Μας αρέσουν συχνά οι άνθρωποι, οι χώροι και τα πράγματα καλύτερα από άλλες περιπτώσεις απλώς και μόνο επειδή είμαστε εξοικειωμένοι με αυτούς και αυτά (West, 2017).

Έχουμε ακούσει για πρώτη φορά ένα τραγούδι στο ραδιόφωνο και σκεφτήκαμε ότι το τραγούδι δεν ήταν «κακό» ή «εντάξει». Αλλά αφού ακούσαμε επανειλημμένα το τραγούδι, θεωρήσαμε ότι το τραγούδι ήταν «αρκετά καλό», ίσως ακόμη τραγουδούσαμε και μαζί. Ίσως τελικά να αποφασίσουμε ότι το τραγούδι ήταν και «υπέροχο!». Αυτή η όλο και πιο θετική στάση απέναντι στο τραγούδι οφείλεται στην μεγαλύτερη εξοικείωση, ένα φαινόμενο που είναι γνωστό στην ψυχολογία ως το «απλό αποτέλεσμα έκθεσης». Η

ίδια δράση μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις των πελατών καζίνο που διαμένουν στο ξενοδοχείο του. Λόγω του γεγονότος ότι ξοδεύουν περισσότερο χρόνο στο κτίριο σε σύγκριση με τους πελάτες που δεν διαμένουν στο ξενοδοχείο, μπορεί να έχουν μεγαλύτερη προτίμηση στο καζίνο του ξενοδοχείου. Ωστόσο, υπάρχει πιθανό μειονέκτημα. Η ψυχολογική έρευνα αποκάλυψε ότι οι αρνητικές πληροφορίες ξεχωρίζουν περισσότερο στις μνήμες μας από ό, τι η θετική πληροφορία και επομένως έχει μεγαλύτερη επιρροή στις συμπεριφορές μας. Δεδομένου ότι ένας πελάτης του ξενοδοχείου έχει περισσότερες αλληλεπιδράσεις με το προσωπικό του ξενοδοχείου και τις υπηρεσίες, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να συμβεί ένα αρνητικό συμβάν. Οποιαδήποτε αρνητική εμπειρία θα οδηγήσει σε μια πιο αρνητική αξιολόγηση του ξενοδοχείου και του καζίνο του ξενοδοχείου. Είναι σημαντικό να γίνετε έρευνα πελατών στους πελάτες καζίνο του ξενοδοχείου και στους πελάτες καζίνο εκτός του ξενοδοχείου, ώστε να μπορούμε να αποκαλύψουμε τα συγκεκριμένα ζητήματα που οδηγούν την ικανοποίηση και την πρόθεσή τους να επιστρέψουν (West, 2017).

Εκτός από τη γνώση του τι επηρεάζει την πρόθεση των πελατών του καζίνο να επιστρέψουν, επίσης χρήσιμο για τις ξενοδοχειακές μονάδες-καζίνο είναι να γνωρίζουν τι οδηγεί την πρόθεση των πελατών του ξενοδοχείου να επιστρέψουν (μερικοί από τους οποίους για οποιοδήποτε λόγο, δεν θα προτιμήσουν το καζίνο του ξενοδοχείου) από τη στιγμή που η αφοσίωση των πελατών είναι το κλειδί για την επιτυχία στον κλάδο των ξενοδοχείων. Τα ξενοδοχεία όπως τα καζίνο, έχουν ειδικά προγράμματα που αποσκοπούν στην αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών. Πολλές ξενοδοχειακές εταιρείες προσφέρουν προγράμματα συχνών επισκέψεων. Η έρευνα της Mattila (2006), έδειξε ότι τα προγράμματα ανταμοιβής δεν αρκούν για να προκαλέσουν πιστότητα χωρίς την ύπαρξη συναισθηματικού δεσμού με το εμπορικό σήμα. Ένας συναισθηματικός δεσμός είναι απαραίτητος για να εξασφαλιστεί η επανάληψη των εργασιών. Για άλλη μια φορά, η έρευνα των πελατών είναι απαραίτητη προκειμένου να καθοριστούν οι οδηγοί που θα βελτιώσουν τις αντιλήψεις του πελάτη για το ξενοδοχείο και το πρόγραμμα συχνών επισκέψεων.

Δεδομένου ότι υπάρχουν διαφορές στις εμπειρίες των πελατών καζίνο που μένουν στο ξενοδοχείο και εκείνων που δεν μένουν, είναι λογικό να υποθέσουμε ότι θα υπάρχουν διαφορετικές ιδιότητες που θα επηρεάζουν την ικανοποίηση και την πρόθεση επιστροφής για αυτούς τους πελάτες. Μια μελέτη, που διεξάχθηκε από το Εθνικό Ινστιτούτο Επιχειρησιακών Ερευνών (National Business Research Institute, NBRI), παρέχει την πρώτη εμπειρική ματιά στις διαφορές μεταξύ των παικτών καζίνο που διαμένουν στο

ξενοδοχείο του καζίνο και των πελατών καζίνο που είναι ντόπιοι ή μένουν αλλού. Αυτή η πρωτοποριακή μελέτη των 50.000 πελατών παρέχει μια λεπτομερή ματιά στις διαφορές μεταξύ αυτών των δύο ομάδων, στους παράγοντες που οδηγούν στη γενική ικανοποίηση και την πρόθεση επιστροφής.

Η μελέτη του NBRI (2017) βρήκε τρεις παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την ικανοποίηση των πελατών όσο και στην πρόθεση να επιστρέψουν οι πελάτες των καζίνο που διαμένουν στο ξενοδοχείο του καζίνο. Ο πρώτος οδηγός ήταν οι αντιλήψεις για το πρόγραμμα κάρτα παίκτη. Οι πελάτες του ξενοδοχείου ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι με το καζίνο όταν το πρόγραμμα κάρτα παίκτη θεωρήθηκε απλό και εύκολο να κατανοηθεί. Οι αντιλήψεις τους για την αποστολή mail ανταμοιβής χρηματικού μπόνους, προσφορών και οι δίκαιες κερδισμένες παροχές (βασισμένες στην παικτικότητα), ήταν επίσης σημαντικά ζητήματα. Ο δεύτερος παράγοντας που επηρέασε την ικανοποίηση και την πρόθεση επιστροφής των πελατών του ξενοδοχείου ήταν ο χρόνος αναμονής για φαγητό και ποτό στο καζίνο. Οι πελάτες του ξενοδοχείου ανέφεραν μεγαλύτερη πρόθεση να επιστρέψουν στο καζίνο εάν αντιληφθούν ότι οι χρόνοι αναμονής για τα τρόφιμα και τα ποτά είναι σύντομοι. Τρίτον οι αντιλήψεις των πελατών σχετικά με τις παιγνιομηχανές ήταν σημαντικές. Συγκεκριμένα ήταν πιο ικανοποιημένοι όταν αντιλήφθηκαν ότι υπήρχε ένας καλός συνδυασμός θεματολογίας παιχνιδιών (NBRI, 2017).

Το NBRI βρήκε πολύ μικρή επικάλυψη μεταξύ των οδηγών των πελατών καζίνο που παρέμεναν στο ξενοδοχείο και εκείνων που δεν παρέμεναν στο ξενοδοχείο του. Ο ένας κοινός οδηγός είχε να κάνει με τα παιγνιομηχανήματα. Οι πελάτες του καζίνο που δεν παρέμειναν στο ξενοδοχείο όπως όσοι έμειναν στο ξενοδοχείο, ήθελαν έναν καλό συνδυασμό θεματολογίας παιχνιδιών. Επιπλέον οι πελάτες που δεν μένουν στο ξενοδοχείο ήταν επίσης πιο ικανοποιημένοι, αν αντιληφθούν ότι το μίγμα των ορίων πονταρίσματος στις παιγνιομηχανές είναι καλό. Άλλοι οδηγοί των πελατών καζίνο που δεν διαμένουν στο ξενοδοχείο συμπεριελάμβαναν την αντιληπτή φιλικότητα του προσωπικού του καζίνο και την αντιληπτή αξία των τροφίμων και ποτών. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση και την πρόθεση να επιστρέψει κάποιος, ήταν ο τρόπος με τον οποίο οι πελάτες αισθάνονται άνετα στα καθίσματα του καζίνο. Τέλος οι πελάτες που δεν διαμένουν στο ξενοδοχείο ήταν πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με το καζίνο και σκόπευαν να επιστρέψουν αν αντιληφθούν ότι το καζίνο είναι ασφαλές, τόσο εντός όσο και εκτός (NBRI, 2017).

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης παρέχουν περαιτέρω στοιχεία για τη μοναδικότητα των διαφόρων τμημάτων μιας αγοράς-στόχου. Βάσει αυτών των αποτελεσμάτων το

NBRI ήταν σε θέση να παράσχει συγκεκριμένες συστάσεις σε αυτό το ξενοδοχείο και αλυσίδα καζίνο, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αύξηση της επαναλαμβανόμενης δραστηριότητας και στα δύο αυτά σημαντικά τμήματα της αγοράς-στόχου. Το NBRI διαπίστωσε επίσης ότι εάν οι αντιλήψεις των πελατών αυτών βελτιωθούν, θα αυξανόταν επίσης η προθυμία τους να προτείνουν το καζίνο σε άλλους, μια άλλη σημαντική πηγή για την αύξηση του όγκου εργασιών.

4.4 Τμηματοποίηση σε Άνδρες και Γυναίκες Παίκτες

Η ικανοποίηση των πελατών οδηγεί την πρόθεση του πελάτη να επιστρέψει. Η γνώση των διαφορών ανάμεσα σε αυτό που θέλουν οι άνδρες και σε αυτό που θέλουν οι γυναίκες μπορεί να δώσει στην επιχείρηση ένα πλεονέκτημα για την αύξηση της επαναλαμβανόμενης δραστηριότητας και της κερδοφορίας (NBRI, 2017).

Οι επιτυχημένοι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων κατανοούν τη σημασία της επανεπίσκεψης των πελατών. Η γνώση των επιθυμιών και των αξιών των πελατών είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση. Με την προσήλωση στη διαδικασία της έρευνας αποκομίζουν ως ανταμοιβή την αυξημένη γνώση σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών και την αύξηση της κερδοφορίας (NBRI, 2017).

Αλλά δεν είναι όλοι οι ίδιοι πελάτες. Μια πρόσφατη μελέτη που διεξήχθη από το Εθνικό Ινστιτούτο Επιχειρησιακών Ερευνών (National Business Research Institute, NBRI) εξέτασε τη στάση των ανδρών και των γυναικών σε μια online έρευνα που περιλάμβανε 50.000 απαντήσεις από πελάτες καζίνο. Η έρευνα, η οποία διεξήχθη από το Φεβρουάριο έως το Δεκέμβριο του 2006, αποκάλυψε ότι οι άνδρες και οι γυναίκες δεν είναι πανομοιότυποι στον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν τις επιχειρήσεις.

Σε αυτή τη μελέτη, το NBRI (2017) διεξήγαγε Ανάλυση Γενεσιουργού Αιτίας (Root Cause Analysis, RCA) για να προσδιορίσει τα στοιχεία της έρευνας που αποτελούν πρόβλεψη ή οδηγούς συμπεριφοράς των πελατών. Αυτές οι αναλύσεις εφαρμόζουν την επιστήμη της οργανωσιακής ψυχολογίας και των στατιστικών αναλύσεων στις εταιρικές διαδικασίες. Το αποτέλεσμα αυτής της προηγμένης τεχνικής είναι πρωτοποριακές πληροφορίες σχετικά με τους οδηγούς συμπεριφοράς των πελατών.

Η Ανάλυση Γενεσιουργού Αιτίας (Root Cause Analysis, RCA) των γυναικών πελατών στα καζίνο εντόπισε δύο βασικές αιτίες της ικανοποίησης πελατών, οι ωφέλειες του προγράμματος ανταμοιβής καρτών και ένα καλό μείγμα μηχανημάτων από κουλοχέρηδες. Το NBRI (2017) αποκάλυψε επίσης μια κύρια αιτία της πρόθεσης των

γυναικών να επιστρέψουν στο καζίνο, η φιλικότητα και η εξυπηρετικότατα του προσωπικού του καζίνο.

Το NBRI (2017) διαπίστωσε ότι οι παράγοντες που οδήγησαν στην ικανοποίηση των πελατών και την πρόθεση να επιστρέψουν είναι διαφορετικοί για τους άνδρες πελάτες αυτής της μελέτης. Έχουν εντοπιστεί αρκετές αιτίες για την ικανοποίηση των πελατών για τους άνδρες. Οι άνδρες θέλουν ένα καζίνο με πολλή δράση και ενθουσιασμό όπου μπορούν να διασκεδάσουν. Θέλουν επίσης ένα καζίνο με ελκυστικά εστιατόρια και ένα πρόγραμμα ανταμοιβής καρτών με καλές ανταμοιβές μπόνους μετρητών και προσφορές. Δύο παράγοντες προκάλεσαν επίσης την πρόθεση να επιστρέψουν οι άνδρες πελάτες, η ασφάλεια των εγκαταστάσεων του καζίνο και ένας καλός συνδυασμός τύπων κουλοχέρηδων.

Ο Drucker (1995) είπε: «Ο στόχος του μάρκετινγκ είναι να γνωρίζετε και να κατανοείτε τον πελάτη τόσο καλά, ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να του ταιριάζει και να πωλείται». Η γνώση και η κατανόηση του πελάτη απαιτεί αυστηρή έρευνα. Οι ακριβείς γνώσεις που αποκτήθηκαν από τις έρευνες πελατών, όπως αυτή που διεξήγαγε το NBRI για τη βιομηχανία τυχερών παιχνιδιών, παρέχουν στις επιχειρήσεις ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες (τόσο άνδρες όσο και γυναίκες) για να εξασφαλίζουν καλή εξυπηρέτηση προσώπων και καλό προϊόν για όλη την πελατειακή βάση.

4.5 Τμηματοποίηση σε Νικητές και Ηττημένους Παίκτες

Να κατανοήσουμε τη διαφορά μεταξύ των πελατών που κερδίζουν και χάνουν στα τυχερά παίγνια και να χρησιμοποιήσουμε αυτές τις πληροφορίες για να δημιουργήσουμε πιο πιστούς και κερδοφόρους επισκέπτες.

Η κοινή λογική μας λέει ότι οι νικητές και οι ηττημένοι αντιλαμβάνονται την εμπειρία τους στο παιχνίδι με διαφορετικό τρόπο. Όλοι θέλουν να κερδίσουν. Επομένως η νίκη από μόνη της ενισχύει την εμπειρία. Κανείς δεν ξεκινάει ένα παιχνίδι λέγοντας «Ελπίζω να χάσω!». Οι πιστοί πελάτες είναι σημαντικοί για την κερδοφορία οποιασδήποτε επιχείρησης. Στον κλάδο τυχερών παιγνίων, η επανεπίσκεψη των πελατών είναι επιτακτική για την ανάπτυξη παικτών. Δεδομένου ότι η νίκη ενισχύει αλλά όχι η απώλεια, η βιομηχανία τυχερών παιγνίων αντιμετωπίζει μια μοναδική πρόκληση, πώς να κάνουν τους νικητές και τους ηττημένους να ξαναέρθουν. Τελικά μπορούμε να πούμε εάν οι πελάτες σκοπεύουν να επιστρέψουν ξανά; (Reed, 2017).

Για να μάθουμε πώς να κάνουμε τους νικητές και τους ηττημένους να επιστρέψουν, μπορούμε να εξετάσουμε τα κίνητρα για να παίξει κάποιος. Έχουν διεξαχθεί πολλές επιστημονικές έρευνες σχετικά με τους παράγοντες που παρακινούν τους ανθρώπους να παίξουν. Η έρευνα αυτή διεξήχθη από επιστήμονες σε διάφορους κλάδους όπως η οικονομία, η ψυχολογία, η ψυχιατρική και η κοινωνιολογία. Ο Smith και ο Preston (1984) διεξήγαγαν μια μελέτη σχετικά με τα κίνητρα στη συμπεριφορά παικτών. Σε αυτή την επιστημονική μελέτη, εξετάζονται έντεκα τυπολογίες κινήτρων που προτείνονται από επιστήμονες πολυάριθμων κλάδων. Στη μελέτη τους οι παίκτες συχνά ανέφεραν τα κίνητρά τους για να παίξουν ως «παιχνίδι, ανάπαυση και αναψυχή». Ο Smith και ο Preston βρήκαν επίσης το σχετικό κίνητρο της «ανακούφιση της πλήξης και της δημιουργίας ενθουσιασμού» που είναι σημαντικό.

Η Cotte (1997) διεξήγαγε επίσης έρευνα σχετικά με τα κίνητρα για τυχερά παιχνίδια. Συγκεκριμένα αποφάσισε να απαντήσει στην ερώτηση «Γιατί οι παίκτες ξοδεύουν τον ελεύθερο χρόνο και τα χρήματά τους σε τυχερά παιχνίδια;» Η μελέτη της δείχνει ότι τα κίνητρα για να παίξουν είναι ποικίλα και περίπλοκα και περιλαμβάνουν αναζήτηση κινδύνου, συγκίνηση ή απλά ψάχνουν κάτι καινούργιο να κάνουν ένα βράδυ Παρασκευής.

Εκτός από τη γνώση σχετικά με τα κίνητρα για τυχερά παιχνίδια, είναι επίσης χρήσιμο να γνωρίζουμε τις εμπειρίες των νικητών συγκρίνοντας με εκείνες των χαμένων, αν θέλουμε να αυξήσουμε την πρόθεση επιστροφής και στους δύο τύπους πελατών. Ενώ η κοινή λογική μπορεί να μας πει ότι οι εμπειρίες των νικητών και των ηττημένων διαφέρουν, η επιστήμη μπορεί να μας πει πώς διαφέρουν. Οι ερευνητικές μελέτες που προαναφέρθηκαν διαπίστωσαν ότι τα κίνητρα για τυχερά παιχνίδια περιλαμβάνουν τον ενθουσιασμό και την αναζήτηση συγκίνησης, εμπειρίες που επιφέρουν φυσιολογικές αλλαγές στο σώμα. Όταν ένα άτομο αισθάνεται ενθουσιασμό, η έντονη συναισθηματική κατάσταση αυξάνει τη διέγερση στο νευρικό σύστημα. Αυτό αποδεικνύεται μεταξύ άλλων από την αύξηση του καρδιακού ρυθμού. Οι Coventry και Hudson (2001), διεξήγαγαν μελέτη που συνέκρινε τις αυξήσεις καρδιακού ρυθμού κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού στους νικητές και τους ηττημένους. Αν και βρήκαν σημαντικές αυξήσεις στον καρδιακό ρυθμό ενώ ένα άτομο έπαιζε, σε σύγκριση με τις μετρήσεις που είχαν ληφθεί προτού αρχίσει το παιχνίδι. Σε ηττημένους αυτές οι αυξήσεις ήταν ελαφρές σε σύγκριση με τις αυξήσεις που βρέθηκαν όταν οι συμμετέχοντες κέρδισαν κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού. Επιπλέον οι Coventry και Hudson διαπίστωσαν ότι η νίκη και απώλεια ήταν η μόνη μεταβλητή μεταξύ μιας σειράς μεταβλητών που ήταν ένας σημαντικός

παράγοντας πρόβλεψης της αύξησης της καρδιακής συχνότητας κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού. Αυτά τα αποτελέσματα είναι ακόμα πιο ενδιαφέροντα δεδομένου ότι οι άνθρωποι που κέρδισαν, έπαιξαν κατά μέσο όρο λιγότερες παρτίδες από ό, τι οι άνθρωποι που έχασαν. Έτσι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η νίκη κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού, είναι απαραίτητη για τη διατήρηση αυξημένων επιπέδων καρδιακών σφυγμών κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού.

Ο Wulfert και οι συνεργάτες του (2005) διεξήγαγαν ένα εργαστηριακό πείραμα, για να προσδιορίσει εάν η πιθανότητα να κερδίσει κάποιος χρήματα, επηρέασε τον ενθουσιασμό μέσο της μέτρησης των καρδιακών σφυγμών. Σε αυτή τη μελέτη η νίκη και η απώλεια χειραγωγήθηκαν πειραματικά. Οι συμμετέχοντες παρακολούθησαν μια βιντεοσκοπημένη κούρσα αλόγων με ένα συναρπαστικό τερματισμό κεφάλι-κεφάλι. Ενώ όλοι οι συμμετέχοντες προέβλεψαν το νικηφόρο άλογο, οι μισοί στοιχημάτισαν στον αγώνα με την ευκαιρία να αυξήσουν το στοίχημά τους επτά φορές, το άλλο μισό των συμμετεχόντων δεν στοιχημάτισε. Οι συμμετέχοντες που είχαν την ευκαιρία να κερδίσουν χρήματα, εμφάνισαν μεγαλύτερες αυξήσεις καρδιακών σφυγμών και ανέφεραν εντονότερο υποκειμενικό ενθουσιασμό ενώ παρακολουθούσαν τον αγώνα, σε σύγκριση με εκείνους τους συμμετέχοντες που δεν στοιχημάτισαν. Από τους συμμετέχοντες που στοιχημάτισαν, οι νικητές είχαν υψηλότερους καρδιακούς σφυγμούς μετά το τέλος του αγώνα από αυτούς που έχασαν. Τα ευρήματα του Wulfert δείχνουν ότι η προσδοκία για να κερδίσεις χρήματα, είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στον ενθουσιασμό που συνδέεται με τον τζόγο.

Έτσι από τις επιστημονικές μελέτες που έγιναν για τα κίνητρα τζόγου και τις διαφορές νικητή και ηττημένου μαθαίνουμε ότι α) πολλοί παίκτες ψάχνουν για ενθουσιασμό, β) ο ενθουσιασμός αποδεικνύεται από υψηλότερους καρδιακούς σφυγμούς, γ) η προσδοκία να κερδίσεις χρήματα συμβάλλει στον ενθουσιασμό κατά τη διάρκεια του τζόγου και δ) η νίκη αυξάνει τους καρδιακούς σφυγμούς πολύ περισσότερο από το όταν χάνει κάποιος. Αυτά τα γεγονότα δεν απαντούν στο ερώτημα τι θα παρακινήσει τους πελάτες να επιστρέψουν στο ίδρυμα τυχερών παιγνίων. Θα μπορούσαμε να προσπαθήσουμε να παρέχουμε ένα περιβάλλον παιχνιδιού που είναι πολύ συναρπαστικό, αλλά πώς ξέρουμε τι εκτός από τη νίκη θα προκαλέσει στον πελάτη να αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ως συναρπαστική; Επίσης πώς αντιμετωπίζουμε την μεγαλύτερη πρόκληση, να κάνουμε τους χαμένους πελάτες να αντιληφθούν την εμπειρία τους ως συναρπαστική; Να αφήσουμε τους πελάτες να μας πούνε πως (NBRI, 2017).

Το Εθνικό Ινστιτούτο Επιχειρησιακών Ερευνών (National Business Research Institute, NBRI) χρησιμοποίησε μια τυποποιημένη έρευνα πελατών για να αποκαλύψει τις διαφορές σε πελάτες που κερδίζουν και σε αυτούς που χάνουν για μια μεγάλη αλυσίδα ξενοδοχείων και καζίνο. Αυτή η επιστημονική μελέτη αποκάλυψε ότι οι νικητές σε αυτή την αλυσίδα θέλουν ένα καζίνο που είναι διασκεδαστικό, συναρπαστικό και έχει ένα καλό συνδυασμό ορίων πονταρίσματος. Ενώ αυτοί οι παράγοντες αυξάνουν την ικανοποίηση, οι μεγάλοι χρόνοι αναμονής για υπηρεσίες μειώνουν την ικανοποίηση. Επιπλέον οι αντιλήψεις των κερδισμένων πελατών σχετικά με την ασφάλεια, επηρέασαν την πρόθεση τους να επιστρέψουν για αυτήν την αλυσίδα καζίνο, Κερδισμένοι πελάτες είναι πιο πιθανό να επιστρέψουν σε εγκαταστάσεις όπου αισθάνονται ασφαλείς.

Όπως και οι πελάτες που κερδίζουν, έτσι και οι χαμένοι πελάτες σε αυτή την αλυσίδα θέλουν ένα καζίνο που είναι διασκεδαστικό και συναρπαστικό. Ωστόσο οι ομοιότητες αρχίζουν και τελειώνουν με αυτόν τον παράγοντα. Η ικανοποίηση του πελάτη για τους χαμένους παίκτες αυτής της αλυσίδας καζίνο επηρεάζετε επίσης από την εκτιμώμενη αξία του προγράμματος ανταμοιβής καρτών παικτικότητας και τη φιλικότητα και εξυπηρετικότητα του προσωπικού του εστιατορίου του καζίνο. Το NBRI ήταν σε θέση να αποκαλύψει ότι η πρόθεση επιστροφής για τους πελάτες που χάνουν σε αυτή την αλυσίδα οδηγείται επίσης από πολλούς άλλους παράγοντες. Οι χαμένοι πελάτες αυτής της αλυσίδας είναι κατά βάση και πιο πιθανό να επιστρέψουν σε ένα καζίνο όπου αισθάνονται περισσότερο τυχεροί. Αυτός ο παράγοντας αποκαλύπτει μια σημαντική πρόκληση την οποία πρέπει να αντιμετωπίσει η βιομηχανία τυχερών παιγνίων, προκειμένου να συνεχίσει να κάνει τους χαμένους πελάτες να επιστρέψουν. Οι δευτερεύοντες οδηγοί πρόθεσης επιστροφής για τους πελάτες που χάνουν σε αυτή την αλυσίδα περιλαμβάνουν τον χρόνο αναμονής στα ταμία (οι μεγαλύτεροι χρόνοι αναμονής μειώνουν την πιθανότητα επιστροφής του πελάτη) και την ποιότητα των τροφίμων στα εστιατόρια του καζίνο. Οπλισμένοι με αυτές τις πληροφορίες, αυτή η αλυσίδα καζίνο ήταν σε θέση να εφαρμόσει αλλαγές για να αυξήσει την επαναλαμβανόμενη δραστηριότητα και κερδοφορία.

Είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι οι οδηγοί συμπεριφοράς των πελατών είναι μοναδικοί σε κάθε επιχείρηση και αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο τακτικές έρευνες πελατών, είναι τόσο ζωτικής σημασίας για την κερδοφορία κάθε επιχείρησης (NBRI, 2017).

4.6 Τμηματοποίηση βάση του Ημερήσιου Θεωρητικού Εσόδου

Η Reed (2017) εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόστηκε η έρευνα πελατών στη βιομηχανία τυχερών παιγνίων. Πρόσφατα δόθηκε έμφαση στη βιομηχανία τυχερών παιγνίων στη χρήση της έρευνας πελατών για τη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management, CRM). Η CRM περιλαμβάνει την παρακολούθηση της συμπεριφοράς των πελατών με σκοπό την ανάπτυξη προγραμμάτων οικοδόμησης σχέσεων και μάρκετινγκ που δεσμεύουν τους πελάτες σε ένα εμπορικό σήμα. Η CRM χρησιμοποιείται σε καζίνο για τον εντοπισμό προτιμήσεων, δημογραφικών στοιχείων και άλλων μέτρων για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των πελατών και την προσαρμογή των ενεργειών μάρκετινγκ. Ο Hendler και η Hendler (2004) περιέγραψαν τον τρόπο με τον οποίο η CRM μπορεί να συνδυαστεί με τη διαχείριση των εσόδων για τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας. Τα καζίνο χρησιμοποιούν έρευνα πελατών για να καθορίσουν τις επιλογές προορισμού, φαγητού και τυχερών παιχνιδιών των πελατών τους. Αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία δωρεάν και ειδικών προγραμμάτων προσφοράς προσαρμοσμένα σε μεμονωμένους πελάτες. Η διαχείριση της σχέσης με τους πελάτες επιτρέπει στο καζίνο να καθορίσει τους πόρους που θα διατεθούν σε έναν πελάτη με βάση την αξία του. Η αξία του πελάτη βασίζεται συνήθως στα θεωρητικά έσοδά από αυτόν (το συνολικό ποσό που στοιχηματίζει πολλαπλασιαζόμενο με το ποσοστό κέρδους της εταιρείας) ή και στο Μέσο Ημερήσιο Θεωρητικό Έσοδο (Average Daily Theoretical, ADT), το συνολικό έσοδο διαιρούμενο με τον αριθμό των ημερών που ένας παίκτης παίζει. Μετά την αξιολόγηση της κερδοφορίας ενός πελάτη, το καζίνο μπορεί να προσαρμόσει τις προσφορές και να καθορίσει πόσο ο πελάτης είναι επιλέξιμος για παροχές όπως δωρεάν δωμάτια, εισιτήρια, δώρα, εκπτώσεις κ.λπ. Η επανεπένδυση είναι συνήθως ένα ποσοστό των εκτιμώμενων θεωρητικών εσόδων από τον πελάτη (Reed, 2017).

Τα καζίνο συνήθως λαμβάνουν τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, μέσω προγραμμάτων ανταμοιβής παιξίματος. Κάθε πελάτης που έχει εγγραφεί στο πρόγραμμα έχει μια κάρτα που επιτρέπει στο καζίνο να παρακολουθεί τις δημογραφικές του πληροφορίες, την παικτικότητα και τις δαπάνες του στα εστιατόρια του καζίνο και σε άλλους χώρους διασκέδασης. Όπως προαναφέρθηκε οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται στη συνέχεια για τη διαχείριση των εσόδων και καθορίζουν τις παροχές και τις ειδικές προσφορές που παρέχονται στον πελάτη. Αν και αυτή η προσέγγιση στην έρευνα των πελατών εφαρμόζεται και έχει κάποια επίδραση στα κέρδη, πρέπει να πάμε πέρα από αυτό για να αξιοποιήσουμε στο έπακρο την έρευνα

πελατών μας. Αυτή η προσέγγιση μικροεπιπέδου θα είναι αναποτελεσματική εκτός αν ο πελάτης επιστρέψει στο καζίνο. Είτε λειτουργούμε ένα χώρο τυχερών παιγνίων ή οποιοδήποτε άλλο είδος επιχείρησης, πρέπει να κάνουμε τους πελάτες να επιστρέφουν για να μεγιστοποιήσουμε τα κέρδη (Reed, 2017).

Για να μεγιστοποιήσουμε την αποτελεσματικότητα και το κέρδος από την έρευνα πελατών, πρέπει να διεξάγουμε εφαρμοσμένη έρευνα που θα κάνει τους πελάτες μας να επιστρέψουν στην επιχείρηση μας. Οι έρευνες αυτού του τύπου εξετάζουν τις στάσεις και τις αντιλήψεις των πελατών μας και στη συνέχεια χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές αιχμής, εντοπίζουν τα συγκεκριμένα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν για να αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη και η πρόθεση να επιστρέψει στην επιχείρηση μας (Reed, 2017).

Στην επιστημονική βιβλιογραφία υπάρχουν μελέτες που προσεγγίζουν αυτή την προσέγγιση της εφαρμοσμένης έρευνας. Για παράδειγμα οι Lucas και Brewer (2001) εξέτασαν πώς ένα ξενοδοχείο καζίνο μπορεί να διαχειρίζεται δραστηριότητες παιγνιομηχανημάτων με χρήση εφαρμοσμένης έρευνας. Η μελέτη τους σχεδιάστηκε για να εντοπίσει και να εξηγήσει τις πηγές παραλλαγής της καθημερινής παικτικότητας (δηλαδή του ποσού των χρημάτων που έχει παιχτεί σε όλες τις παιγνιομηχανές) σε ένα ξενοδοχείο-καζίνο της τοπικής αγοράς του Λας Βέγκας. Τα αποτελέσματά τους βοήθησαν το υπό μελέτη καζίνο να βελτιώσει τις προσπάθειες μάρκετινγκ για την αύξηση της κερδοφορίας με τη χρησιμοποίηση επαγωγικής στατιστικής. Οι έρευνες του Lucas και Brewer έδειξαν στο μάνατζμεντ του ξενοδοχείου-καζίνο ότι ορισμένες από τις πεποιθήσεις τους ήταν λανθασμένες και ορισμένες από τις προσεγγίσεις τους ήταν αναποτελεσματικές. Για παράδειγμα η διοίκηση του καζίνο πίστευε ότι ο αριθμός των πελατών που γευμάτιζε στο εστιατόριο του καζίνο, είναι οδηγός για τις δραστηριότητες παιγνιομηχανημάτων στην τοπική αγορά. Η έρευνα έδειξε ότι δεν σχετίζεται σημαντικά με τις δραστηριότητες παιγνιομηχανών. Κατά τη διάρκεια της μελέτης το καζίνο διαφήμιζε επιθετικά και προωθούσε την δραστηριότητα του εστιατορίου της. Εντούτοις καταγράφηκε καθαρή ζημία στην κατάσταση αποτελεσμάτων λογαριασμού της για τη δραστηριότητα του εστιατορίου. Δεδομένου ότι η έρευνα αποκάλυψε, ότι η επίδραση των πελατών που γευμάτιζαν στο εστιατόριο δεν ήταν σημαντική για τον επηρεασμό της δραστηριότητας των παιγνιομηχανημάτων, η διοίκηση του καζίνο έπρεπε να επανεξετάσει τη χρήση της μεταβλητής αυτής (Reed, 2017).

Τέτοιες μελέτες στη βιβλιογραφία μπορούν να δώσουν κάποια εικόνα για τη συμπεριφορά των πελατών, αλλά οι πληροφορίες δεν μπορούν να γενικευθούν και

εφαρμοστούν σε άλλες επιχειρήσεις ακόμη και στο ίδιο είδος. Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι εξαιρετικά διαφορετική και δυναμική. Εάν θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε την επιστήμη για να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τους πελάτες μας και να προβλέψουμε και να επηρεάσουμε τη συμπεριφορά τους, πρέπει να διεξάγουμε εφαρμοσμένη έρευνα με τους πελάτες μας. Η διεξαγωγή εφαρμοσμένης έρευνας με τους δικούς μας πελάτες σε τακτική βάση θα μας δώσει τη δυνατότητα να εντοπίσουμε τους δυναμικούς οδηγούς της συμπεριφοράς τους. Μπορούμε επίσης να προσδιορίσουμε τους οδηγούς ικανοποίησης του πελάτη και την πρόθεση να επιστρέψει για κάθε βασικό τμήμα της αγοράς-στόχου μας (Reed, 2017).

Το Εθνικό Ινστιτούτο Επιχειρησιακών Ερευνών (National Business Research Institute, NBRI) διεξήγαγε έρευνα πελατών για μια μεγάλη εταιρεία τυχερών παιγνίων. Το NBRI αξιοποίησε τη βάση δεδομένων των πελατών της εταιρείας τυχερών παιγνίων για να διεξαγάγει έρευνα πελατών, η οποία αναγνώρισε τους βασικούς οδηγούς της ικανοποίησης των πελατών και την πρόθεση επιστροφής. Αυτές οι πληροφορίες είναι ζωτικής σημασίας επειδή η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες είναι αναποτελεσματική χωρίς αυτό. Δεν έχουμε καμία σχέση με έναν πελάτη εκτός αν αυτός ή αυτή συνεχίζει να υποστηρίζει την επιχείρησή μας. Όχι μόνο το NBRI αναγνώρισε τους βασικούς παράγοντες της συμπεριφοράς των πελατών γενικά, αλλά ήταν επίσης σε θέση να διεξάγει αναλύσεις βάσει των μέσων καθημερινών θεωρητικών εσόδων. Να θυμηθούμε ότι μέρος της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management, CRM) χρησιμοποιεί Μέσο Ημερήσιο Θεωρητικό Έσοδο (Average Daily Theoretical, ADT) για να καθορίσει τις παροχές και ειδικές προσφορές που δίνονται στους πελάτες (Reed, 2017).

Σε αυτή τη μελέτη, η συμπεριφορά των πελατών αναλύθηκε με τρεις τύπους καρτών βασισμένους σε ADT. Ο τύπος κάρτας «Α» περιλαμβάνει πελάτες με ADT ύψους $ 300 ή περισσότερο. Οι πελάτες με ADT που κυμαίνονταν από $ 100 έως $ 299.99 είχαν ταξινομηθεί ως τύπος κάρτας «Β» και αυτοί με ADT από $ 20 έως $ 99.99 ως τύπος κάρτας «Γ». Χρησιμοποιήθηκε μια Ανάλυση Γενεσιουργού Αιτίας (Root Cause Analysis, RCA) για να προσδιορίσει τους οδηγούς της συνολικής ικανοποίησης και πρόθεση επιστροφής για κάθε τύπο κάρτας. Η RCA χρησιμοποιεί έναν συνδυασμό ανάλυσης παλινδρόμησης και μια ανάλυση ψυχολογικής πορείας για τον προσδιορισμό των οδηγών συμπεριφοράς των πελατών (Reed, 2017).

Για τον τύπο κάρτας «Α», τόσο η γενική ικανοποίηση όσο και η πρόθεση για επιστροφή προήλθε από την αντίληψη των πελατών ότι το καζίνο είναι ένα μέρος όπου θα

διασκεδάσουν. Η συνολική ικανοποίηση για τον τύπο κάρτας «Β» προήλθε από τις αντιλήψεις των πελατών ότι το καζίνο είχε ένα καλό μίγμα παιγνιομηχανών και από το πόσο ελκυστικά αντιλαμβάνονται τα εστιατόρια του καζίνο. Ωστόσο η πρόθεση επιστροφής για τον τύπο κάρτας «Β» οφείλεται στην αντίληψή τους για το χρόνο αναμονής στο κέντρο ανταμοιβής κάρτα-παίκτη και για το πόσο δίκαιες αντιλαμβάνονται τις παροχές που κερδίζουν βάσει παικτικότητας και συγκρίνοντας με εκείνες του άλλου αγαπημένου τους καζίνο. Για τον τύπο κάρτας «Γ» η συνολική ικανοποίηση βασίστηκε στις αντιλήψεις των πελατών ότι το καζίνο είχε πολλή δράση και ενθουσιασμό. Βασίστηκε επίσης στη φιλικότητα και εξυπηρετικότητα του προσωπικού του εστιατορίου και στην αντιλαμβανόμενη αξία των ωφελημάτων από το πρόγραμμα ανταμοιβής παικτικότητας. Η πρόθεση επιστροφής για τον τύπο κάρτας «Γ» προήλθε από την αντίληψη των πελατών να αισθάνονται τυχεροί στο καζίνο. Η φιλικότητα και η εξυπηρετικότητα του προσωπικού του εστιατορίου ήταν επίσης ένας παράγοντας που οδήγησε στην πρόθεση να επιστρέψει για τον τύπο κάρτας «Γ», όπως ήταν η αντιληπτή ποιότητα των τροφίμων και των ποτών στα εστιατόρια του καζίνο (Reed, 2017).

Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από αυτήν την εταιρεία τυχερών παιγνίων, για να αναλάβουν δράσεις που θα αυξήσουν τη συνολική ικανοποίηση και την πρόθεση επιστροφής για τους πελάτες όλων των επιπέδων Μέσου Ημερήσιου Θεωρητικού Εσόδου (Average Daily Theoretical, ADT). Η ανάληψη ενεργειών για την αύξηση της ικανοποίησης και της πρόθεσης επιστροφής θα καταστήσει αποτελεσματικότερες τις προσπάθειες διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Αυτός ο τύπος εφαρμοσμένης έρευνας πελατών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης (Reed, 2017).

4.7 Τμηματοποίηση βάση του Ποσοστού του Πορτοφολιού που Παίζεται

Έχουμε εξετάσει τη σημασία της διερεύνησης των στάσεων και των αντιλήψεων των πελατών. Στη συνέχεια να εξετάσουμε τη σημασία της συμπεριφοράς των πελατών. Τελικά είναι η συμπεριφορά του πελάτη που ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης ενδιαφέρεται περισσότερο. Η γνώση των στάσεων και των αντιλήψεων είναι σημαντική διότι επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Ο Fantino και οι συνεργάτες του (2005), αναφέρουν ότι μια συμπεριφορά μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη για την κατανόηση των παραγόντων που εμπλέκονται στο τυχερό παιχνίδι ενός πελάτη. Για παράδειγμα για μια εταιρεία τυχερών παιγνίων μπορεί να είναι χρήσιμο να γνωρίζει για συμπεριφορές, όπως πόσο συχνά οι παίκτες στοιχηματίζουν, πόσα χρήματα δαπανώνται συνήθως όταν στοιχηματίζουν κ.λπ. Ακόμη πιο σημαντικό είναι οι πληροφορίες σχετικά με το «ποσοστό του πορτοφολιού»

ενός πελάτη. Πόσα από τα χρήματα για τυχερά παίγνια δαπανώνται στο καζίνο μας και ποιο ποσοστό δαπανάται σε άλλα καζίνο. Αυτές οι πληροφορίες μας δίνουν τη ζωτική γνώση της συμπεριφοράς των πελατών μας. Σε συνδυασμό με τις πληροφορίες που έχουμε σχετικά με τις στάσεις και τις αντιλήψεις των πελατών, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτές τις γνώσεις για να αποκτήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών μας.

Σε μια έρευνα πελατών το Εθνικό Ινστιτούτο Επιχειρησιακών Ερευνών (National Business Research Institute, NBRI) διεξήγαγε μια συγκριτική ανάλυση μεταξύ δύο πελατειακών βάσεων: εκείνων των πελατών που ξόδεψαν ένα υψηλό ποσοστό του πορτοφολιού τους σε μια συγκεκριμένη εταιρεία τυχερών παιγνίων με εκείνους που ξόδεψαν ένα μικρό ποσοστό του πορτοφολιού τους σε μια άλλη εταιρία. Για αυτές τις δύο ομάδες το NBRI (2017) ήταν σε θέση να εντοπίσει τους οδηγούς ικανοποίησης του πελάτη, την πρόθεση να επιστρέψει στην επιχείρηση και την προθυμία να συστήσει την επιχείρηση σε άλλους. Για τους πελάτες που ξοδεύουν ένα υψηλό ποσοστό του πορτοφολιού τους σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση, οι οδηγοί συμπεριέλαβαν τις αντιλήψεις των πελατών ότι το καζίνο ήταν διασκεδαστικό, είχε πολλή δράση και ήταν συναρπαστικό. Το άνετο κάθισμα στο καζίνο ήταν επίσης ένας οδηγός για την ομάδα με το υψηλό ποσοστό πορτοφολιού. Επιπλέον, η αντίληψη της ποιότητας των τροφίμων και των ποτών που πωλούνται στο καζίνο ήταν οδηγός. Τέλος οι αντιλήψεις των πελατών σχετικά με το πόσο φιλικό το προσωπικό του καζίνο είναι, ήταν επίσης ένας οδηγός συμπεριφοράς.

Το NBRI (2017) βρήκε κάποιες ομοιότητες όταν συγκρίνει το υψηλό και το χαμηλό ποσοστό των ομάδων πορτοφολιών. Όπως και η ομάδα υψηλού ποσοστού εκείνοι που ξόδεψαν ένα χαμηλό ποσοστό των πορτοφολιών τους σε ένα συγκεκριμένο κατάστημα τυχερών παιγνίων, οδηγήθηκαν επίσης από την αντίληψή τους για το καζίνο ως ένα διασκεδαστικό μέρος με πολλή δράση και ενθουσιασμό. Η αντιληπτή ποιότητα των τροφίμων και ποτών του καζίνο ήταν επίσης ένας οδηγός για την ομάδα χαμηλού ποσοστού, όπως ακριβώς και για την ομάδα υψηλού ποσοστού. Ωστόσο υπήρχαν και οδηγοί που ήταν μοναδικοί στην ομάδα με το χαμηλό ποσοστό πορτοφολιών. Αυτά περιλάμβαναν στοιχεία σχετικά με το πρόγραμμα ανταμοιβής κάρτα παίκτη και τους κουλοχέρηδες τον καζίνο. Οδηγός για το πρόγραμμα ανταμοιβής κάρτα παίκτη είναι η αντίληψη των πελατών σχετικά με το πόσο απλό και εύκολο είναι να κατανοηθεί το πρόγραμμα και το ύψος των οφελών του προγράμματος. Για τις παιγνιομηχανές οι

πελάτες επηρεάζονται από την αντίληψή τους ότι υπήρχε ένας καλός συνδυασμός θεματολογίας και ένας καλός συνδυασμός ορίων πονταρίσματος.

Ένα ίδρυμα τυχερών παιγνίων μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες για να επηρεάσει τη συμπεριφορά των ομάδων τόσο του υψηλού όσο και του χαμηλού ποσοστού πορτοφολιών. Δεδομένου ότι έχουν ορισμένους κοινούς οδηγούς, η ανάληψη δράσης για τη βελτίωση των αντιλήψεων των πελατών και στις δύο ομάδες πελατών, θα αυξήσουν την ικανοποίηση, την πρόθεση επιστροφής και την προθυμία να συστήνουν και στις δύο ομάδες. Επιπλέον η αντιμετώπιση των οδηγών που βρέθηκαν να είναι μοναδικοί στην ομάδα με το υψηλό ποσοστό πορτοφολιού μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί, ότι αυτοί οι πελάτες θα συνεχίσουν να ξοδεύουν το μεγαλύτερο μέρος των χρημάτων τους στη συγκεκριμένη εταιρία. Η ανάληψη δράσης για τη βελτίωση της αντίληψης της ομάδας με το χαμηλό ποσοστό πορτοφολιού, στους οδηγούς που ήταν μοναδικοί σε αυτή την ομάδα, μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή στη συμπεριφορά αυτής της ομάδας πελατών. Καθώς οι αντιλήψεις τους για τους οδηγούς συμπεριφοράς τους βελτιώνονται για το συγκεκριμένο ίδρυμα τυχερών παιγνίων, θα θέλουν να περάσουν περισσότερο χρόνο σε αυτό το κατάστημα τυχερών παιγνίων και θα αυξήσουν το ποσοστό των χρημάτων που δαπανώνται σε αυτό το καζίνο. Με αυτόν τον τρόπο το ίδρυμα τυχερών παιγνίων αποκτά πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του.

4.8 Τμηματοποίηση σε Αυτούς που Χάνουν στους Κουλοχέρηδες και σε Αυτούς που Χάνουν στα Τραπέζια

Το Εθνικό Ινστιτούτο Επιχειρησιακών Ερευνών (National Business Research Institute, NBRI) διενήργησε ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από 50.000 πελάτες μιας εταιρείας τυχερών παιχνιδιών. Στην μοναδική ανάλυση αυτού του είδους, το NBRI αναγνώρισε τους οδηγούς που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την πρόθεση να επιστρέψουν σε δύο διαφορετικούς τύπους πελατών καζίνο: πελάτες που «χάνουν στους κουλοχέρηδες» και πελάτες που «χάνουν στα τραπέζια».

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εμπειρία ενός πελάτη καζίνο, που η κοινή λογική μας αφήνει εντελώς στο σκοτάδι όταν προσπαθούμε να προσδιορίσουμε τους παράγοντες που κάνουν τους πελάτες που χάνουν, να θέλουν να επιστρέψουν στο καζίνο.

Στη μελέτη του NBRI (West, 2017), ανακαλύφθηκε ότι για τους «χαμένους πελάτες στους κουλοχέρηδες», τόσο η συνολική ικανοποίηση όσο και η πρόθεση για επιστροφή καθοδηγούνται από τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με το καζίνο ως ένα

διασκεδαστικό και συναρπαστικό μέρος, όπως επίσης τη φιλικότητα και την εξυπηρέτηση του προσωπικού του καζίνο. Η πρόθεση επιστροφής για τους «ηττημένους από κουλοχέρηδες» επηρεάστηκε επίσης από τις αντιλήψεις τους σχετικά με το χρόνο αναμονής στα ταμία του καζίνο. Η γενική ικανοποίηση επηρεάστηκε επίσης από τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την αξία των οφελών από το πρόγραμμα επιβράβευσης της κάρτας παίκτη και το πόσο εύκολο είναι να αποκτήσουν πόντους/παροχές στα προγράμματα επιβράβευσης καρτών σε άλλα καζίνο που παίζουν. Αποκαλύπτοντας έτσι ότι είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πώς οι πελάτες συγκρίνουν μια επιχείρηση με άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις. Για τους «χαμένους στα τραπέζια» η πρόθεση για επιστροφή όσο και η συνολική ικανοποίηση καθοδηγούνται από τις αντιλήψεις των πελατών στα εστιατόρια του καζίνο. Η συνολική ικανοποίηση επηρεάστηκε επίσης από την ποιότητα των τροφίμων και ποτών στα εστιατόρια και το χρόνο αναμονής στα εστιατόρια.

Η γνώση αυτών των οδηγών που αποκτήθηκε μέσω επιστημονικής έρευνας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την εταιρία για να αναλάβει δράσεις σε αυτή τη δύσκολη ομάδα πελατών, που θα αυξήσουν την ικανοποίηση και την πρόθεση τους να επιστρέψουν. Φυσικά, η αγορά-στόχος για κάθε επιχείρηση μπορεί να κατατμηθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Μελετώντας τις προθέσεις, τις αντιλήψεις και τις στάσεις των διαφόρων τμημάτων της αγοράς-στόχου, μπορούμε να αποκτήσουμε πληροφορίες που με κατάλληλη δράση, θα οδηγήσουν σε περισσότερες επαναλαμβανόμενες επισκέψεις και αυξημένα κέρδη (West, 2017).

5. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΘΕΣΗΣ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ ΠΑΙΚΤΩΝ ΣΤΑ ΚΑΖΙΝΟ

Παρακάτω στον Πίνακα 1 μπορούμε να δούμε όλους τους οδηγούς ικανοποίησης πελατών και πρόθεσης επιστροφής τους, για κάθε ομάδα πελατών που συναντήσαμε στις προηγούμενες ενότητες. Το Χ αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη ομάδα και οδηγό ικανοποίησης. Το κίτρινο αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη ομάδα και πρόθεση επιστροφής. Στη Στήλη ii) σε κάθε γραμμή παραθέτουμε τους οδηγούς ικανοποίησης και πρόθεση επιστροφής. Στην πρώτη γραμμή παραθέτουμε τις Διάφορες ομάδες.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που αναφέραμε στις προηγούμενες ενότητες, οι οδηγοί ικανοποίησης που εμφανίζονται περισσότερο συχνά στις διάφορες μελέτες είναι όταν: α) ο παίκτης αντιλαμβάνεται το καζίνο ως διασκεδαστικό μέρος, β) ο παίκτης αντιλαμβάνεται το καζίνο ως χώρο με πολύ δράση, γ) ο παίκτης αισθάνεται και έχει στο καζίνο ενθουσιασμό, δ) ο παίκτης αντιλαμβάνεται το καζίνο ως συναρπαστικό μέρος, ε) το καζίνο έχει καλή ποιότητα τροφίμων και ποτών, ζ) το προσωπικό του καζίνο είναι φιλικό και η) η αξία οφελών από το πρόγραμμα επιβράβευσης της κάρτας παίκτη αντιλαμβάνεται ως καλή.

Στην περίπτωση των αιτιών επιστροφής οι προθέσεις επιστροφής που εμφανίζονται συχνότερα στις διάφορες μελέτες είναι όταν: α) ο παίκτης αντιλαμβάνεται το καζίνο ως διασκεδαστικό μέρος, β) το καζίνο έχει καλή ποιότητα τροφίμων και ποτών, γ) οι παιγνιομηχανές έχουν καλούς συνδυασμούς ορίων πονταρίσματος, δ) οι παιγνιομηχανές έχουν καλούς συνδυασμούς θεματολογίας παιχνιδιών, ε) ο παίκτης αντιλαμβάνεται το καζίνο ως συναρπαστικό μέρος και ζ) το προσωπικό του καζίνο είναι φιλικό.

Πίνακας 1. Οδηγοί ικανοποίησης και πρόθεση επιστροφής.

i	ii	iii	iv	v	vi	vii	viii	ix	x	xi	xii	xiii	xiv	xv	xvi	xvii
1	Το καζίνο είναι διασκεδαστικό μέρος.	X			X	X	X	X			X	X				
2	Το καζίνο είναι χώρος με πολύ δράση.				X	X	X			X						
3	Στο καζίνο έχω ενθουσιασμό.				X	X	X			X						
4	Το καζίνο είναι συναρπαστικό μέρος.	X				X					X	X				
5	Έχει καλή ποιότητα τροφίμων και ποτών.					X	X							X	X	
6	Το καζίνο είναι ασφαλές.													X		
7	Το καζίνο έχει άνετα καθίσματα.					X								X		
8	Το προσωπικό του καζίνο είναι φιλικό.	X				X			X					X		
9	Το προσωπικό του καζίνο έχει καλή εξυπηρέτηση..	X														
10	Το καζίνο έχει φιλικό προσωπικό εστιατορίου.									X		X				
11	Το προσωπικό του εστιατορίου του καζίνο έχει καλή εξυπηρέτηση.									X		X				
12	Το καζίνο έχει ελκυστικό εστιατόριο.				X				X							
13	Το καζίνο έχει καλή ποιότητα τροφίμων και ποτών στο εστιατόριο.		X													
14	Το καζίνο πουλάει ποιοτικά ποτά και τρόφιμα.					X										
15	Χρόνος αναμονής check in ξενοδοχείου.															
16	Χρόνος αναμονής check in καζίνο.															
17	Αναμονή στα ταμία του καζίνο.															
18	Ο χρόνος αναμονής στο κέντρο ανταμοιβής κάρτα παίκτη.															
19	Χρόνος Αναμονής για φαγητό και ποτό στο καζίνο.												X			
20	Χρόνος αναμονής στα εστιατόρια.		X													
21	Το καζίνο έχει μικρούς χρόνους αναμονής για υπηρεσίες.										X					
22	Μεγαλύτεροι χρόνοι αναμονής μειώνουν τη πιθανότητα επιστροφής.															
23	Αισθάνονται τυχεροί στο καζίνο.															
24	Αξία οφελών από το πρόγραμμα επιβράβευσης της κάρτας παίκτη.	X		X						X		X				
25	Πρόγραμμα ανταμοιβής καρτών με καλές ανταμοιβές μπόνους μετρητών και προσφορές.				X											
26	Πόσο απλό ή εύκολο είναι να κατανοηθεί το πρόγραμμα και το ύψος των οφελών του προγράμματος κάρτα παίκτη.						X									
27	Το πρόγραμμα κάρτα παίκτη ήταν απλό και εύκολο να κατανοηθεί.												X			X
28	Δίκαιες κερδισμένες παροχές βασισμένες στην παικτικότητα.												X		X	
29	Δίκαιες παροχές που κερδίζουν βάση της παικτικότητας και συγκρίνοντας με εκείνες του άλλου αγαπημένου καζίνο.															
30	Πόσο εύκολο είναι να κερδίσω παροχές στο πρόγραμμα επιβράβευσης σε άλλο καζίνο.	X														
31	Αποστολή email ανταμοιβής χρηματικού μπόνους και προσφορών.												X			X
32	Το προς διάθεση ποσό προς παίξιμο, θα τους διαρκέσει το περισσότερο δυνατό.															
33	Οι παιγνιομηχανές έχουν καλούς συνδυασμούς ορίων πονταρίσματος.						X				X			X		
34	Οι παιγνιομηχανές έχουν καλούς συνδυασμούς θεματολογίας παιχνιδιών.						X						X	X		
35	Καλό μίγμα μηχανών από κουλοχέριδες.	X		X												

ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΣΤΥΛΩΝ

- Το X αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη ομάδα και οδηγό ικανοποίησης.
- Το κίτρινο αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη ομάδα και πρόθεση επιστροφής.

i Α/Α
ii Περιγραφή
iii Χαμένοι σε κουλοχέριδες.
iv Χαμένοι στα τραπέζια.
v Γυναίκες
vi Άνδρες
vii Πελάτες με υψηλό ποσοστό πορτοφολιού.
viii Πελάτες με χαμηλό ποσοστό πορτοφολιού.
ix ADT > 300 €
x 100 € < ADT < 299 €
xi 20 € < ADT < 99 €
xii Νικητές
xiii Χαμένοι
xiv Πελάτες που διαμένουν στο ξενοδοχείο.
xv Πελάτες που δεν διαμένουν στο ξενοδοχείο.
xvi Ηλικίες 21 -45.
xvii Ηλικίες > 46

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Έρευνες, Ανταγωνισμός και Επικείμενη Εξέλιξη Εργαλείων Προσέλκυσης Πελατών

Οι έρευνες εξυπηρέτησης πελατών μπορούν να έχουν τεράστιο αντίκτυπο στην κερδοφορία ενός οργανισμού. Οι έρευνες πελατών μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (NBRI, 2017).

Τα αποτελέσματα έρευνας των πελατών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εντοπιστούν οι οδηγοί συμπεριφοράς των πελατών και να προσδιοριστούν ακριβώς ποια στοιχεία πρέπει να αντιμετωπιστούν προκειμένου να αυξηθεί η πρόθεση για επιστροφή. Μερικές φορές οι εταιρίες κάνουν το λάθος να εστιάζουν μόνο στα στοιχεία της έρευνας που λαμβάνουν χαμηλό μέσο σκορ. Αυτή είναι μια προσέγγιση κοινής λογικής. Στηριζόμενη στην κοινή λογική για να γνωρίζουμε τι θέλουν οι πελάτες, υπάρχει ένα πρόβλημα με την εστίαση μόνο στα χαμηλότερα σκορ στοιχεία της έρευνας για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και την πρόθεση να επιστρέψουν (NBRI, 2017).

Όταν πελάτες στο σύνολο τους βαθμολογούν ένα στοιχείο έρευνας ανεπαρκώς δεν σημαίνει ότι η βελτίωση των αντιλήψεών τους σχετικά με αυτό το στοιχείο θα αυξήσει την ικανοποίηση τους ή την πρόθεσή τους να επιστρέψουν. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να μην έχουν μεγάλη σημασία για τους πελάτες, ακόμη και αν η κοινή λογική μας λέει ότι πρέπει να είναι πολύ σημαντικές. Χρησιμοποιώντας εξελιγμένες στατιστικές τεχνικές, μπορούν να αναλυθούν οι σχέσεις μεταξύ κάθε στοιχείου της έρευνας πελατών. Με βάση αυτή την ανάλυση μπορούν να εντοπιστούν μερικά στοιχεία που οδηγούν (επηρεάζουν) ένα μεγάλο ποσοστό των άλλων στοιχείων της έρευνας. Συγκεκριμένα μπορούν να εντοπιστούν τα στοιχεία που οδηγούν την ικανοποίηση του πελάτη και την πρόθεση να επιστρέψει. Αυτό εκτοπίζει τις εικασίες από το τι πρέπει να κάνει μια εταιρεία μόλις λάβει τα αποτελέσματα της έρευνας. Μόνο οι «οδηγοί» πρέπει να αντιμετωπιστούν προκειμένου να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των πελατών με τρόπο ουσιαστικό (κερδοφόρο) (West, 2017).

Πολλές εταιρείες αναθέτουν έρευνες πελατών σε ερευνητικές εταιρείες για να εξοικονομήσουν χρόνο, χρήμα και για να αφήσουν το σχεδιασμό της έρευνας και την ανάλυση στα χέρια εξαιρετικά καταρτισμένων επαγγελματιών. (NBRI, 2017).

Εταιρείες επενδύουν στην έρευνα πελατών, επειδή πιστεύουν ότι η γνώση των συμπεριφορών πελατών, των στάσεων και των αντιλήψεων μπορεί να οδηγήσει σε

αυξημένα κέρδη. Ωστόσο υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι έρευνας, βασική και εφαρμοσμένη. Εάν διεξάγουμε βασική έρευνα με τους πελάτες, τι αντίκτυπο θα έχει στα κέρδη; Κανένα. (Reed, 2017).

Προκειμένου να έχουμε θετικό αντίκτυπο στα κέρδη, πρέπει να διεξάγουμε εφαρμοσμένη έρευνα. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ βασικής και εφαρμοσμένης έρευνας; Η βασική έρευνα είναι η έρευνα που γίνεται αποκλειστικά για την επιδίωξη της γνώσης. Διεξάγεται όταν θέλουμε να μάθουμε περισσότερα για ένα συγκεκριμένο φαινόμενο. Εφαρμοσμένη έρευνα από την άλλη πλευρά, διεξάγουμε για την επίλυση ενός πρακτικού προβλήματος. Δεδομένου ότι η έρευνα πελατών διεξάγεται προκειμένου να αποκτηθούν γνώσεις σχετικά με τους πελάτες, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αύξηση των κερδών, η έρευνα είναι εφαρμοσμένη έρευνα. (NBRI, 2017).

Ο Loveman (2003) αναφέρει ότι η εταιρεία ψυχαγωγίας Harrah έχει υπερβεί τον ανταγωνισμό και έχει κερδίσει εντυπωσιακά κέρδη, παρά το γεγονός ότι η οικονομία αντιμετώπιζε δυσκολίες. Το μυστικό ήταν η εκμετάλλευση της πλούσιας βάσης δεδομένων της εταιρείας για την ανάπτυξη συναρπαστικών κινήτρων για τους πελάτες. Επίσης η εταιρεία αντί να επικεντρωθεί στο πόσα ξόδεψαν οι πελάτες στο καζίνο τους κατά τη διάρκεια μιας μόνο επίσκεψης, κατάλαβε ότι έπρεπε να επικεντρωθεί στην δυνητική αξία τους με την πάροδο του χρόνου. Καθημερινά οι υπάλληλοι ενημερώνονται ότι, εάν η εξυπηρέτηση τους μπορεί να πείσει έναν πελάτη να κάνει μια ακόμα επίσκεψη μέσα στο χρόνο, έκαναν μια καλή βάρδια. Εάν μπορεί να πείσει τρείς πελάτες να κάνουν μια ακόμα επίσκεψη μέσα στο χρόνο, τότε έκαναν μια φανταστική βάρδια. Κρατώντας τα έξοδα σε χαμηλά επίπεδα εις βάρος των υπηρεσιών είναι μια πολύ κακή ιδέα. Κανόνας πρέπει να είναι, εάν δεν πιάνουμε τους στόχους, δεν περιορίζουμε το προσωπικό (Lovemann (2003)).

Η πιστότητα των πελατών είναι ο μοναδικός οδηγός στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς παιγνίων. Η επόμενη φάση της πιστότητας δεν θα είναι συναλλακτική. Το επόμενο επίπεδο γνώσεων των πελατών δεν θα προέλθει από τους αναγνώστες καρτών (πρόγραμμα κάρτα παίκτη), η πρόσβαση σε ένα αποτύπωμα του Facebook θα επιτρέψει περισσότερες πληροφορίες για τον πελάτη από μια κάρτα παίκτη.

Ο Oliver Lovat (2017) αναφέρει ότι ο John Acres εφευρέτης του πρώτου συστήματος παρακολούθησης παικτών με την κάρτα παίκτη, των παιχνιδιών που επιβραβεύουν (με bonus) και των προοδευτικών παιχνιδιών, λέει «Τα συστήματα πιστότητας δεν έχουν

αλλάξει πολύ τα τελευταία 30 χρόνια. Απλώς εντοπίζουν κορυφαίους παίκτες και παρέχουν εκπτώσεις βάσει του μεγέθους της παικτικότητας τους. Τα συστήματα του αύριο πρέπει να επικεντρωθούν στην ενίσχυση της αυταρέσκειας των παικτών. Αυτό απαιτεί ενορχήστρωση παιχνιδιών, μπόνους και υπηρεσίες που παρέχονται από τους εργαζομένους σε όλους τους παίκτες δυνητικής αξίας, όχι μόνο σε εκείνους που έχουν αποδεδειγμένη αξία. Όταν επιτύχουμε αυτό το νέο όριο πιστότητας, θα κάνουμε επανάσταση στα τυχερά παιχνίδια καζίνο και θα απολαύσουμε μια αναζωπύρωση της ταχείας ανάπτυξης».

7. Κατάλογος αναφορών

Aaker, D., 2011. *Marketing research*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Aasved, M.., 2002. *The Psychodynamics and Psychology of Gambling.* Springfield, IL: C. C. Thomas.

Ajzen, I., 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processe,* 50, pp. 179 – 211.

American Gaming Association, 2017. *2016 State of the States: The AGA Survey of the Casino Industry*. [Pdf] Available at: <https://www.americangaming.org/sites/default/files/2016%20State%20of%20the%20States_FINAL.pdf> [Accessed 29 December 2017].

American Gaming Association, 2017. *2017 State of the States: The AGA Survey of the Casino Industry*. [Pdf] Available at: <https://www.americangaming.org/sites/default/files/research_files/2017%20State%20of%20the%20States.pdf> [Accessed 29 December 2017].

Bammel, G., Burrus-Bammel, L., 1982. *Leisure and Human Behavior.* Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Company.

Barberis, N., 2009. A Model of Casino Gambling. *National Bureau of Economic Research,* Working Paper 14947, pp. 1 – 48.

Barlett, 2015. *Gambling revenue grew rapidly in 2014, but difficulties lie ahead.* [Online] Available at: <https://www.cnbc.com/2015/05/28/gambling-revenue-grew-rapidly-in-2014-but-difficulties-lie-ahead.html> [Accessed 30 January 2018].

Barsky, J., Nash, L., 2003. Casinos lead hotels in loyalty-program strength. *Hotel and Motel Management,* 218(3), pp. 8.

Beach, L., Connolly, T., 2005. *The Psychology of Decision Making: People in Organizations.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Bilt, J., Dodge, H., Pandav, R., Shaffer, H., Ganguli, M., 2004. Gambling Participation and Social Support Among Older Adults: A Longitudinal Community Study. *Journal of Gambling Studies,* 20(4), pp. 373 – 389.

Chen, S., Shoemaker, S., Zemke, D., 2013. Segmenting slot machine players: a factor-cluster analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), pp. 23 – 48.

Clark, L., Crooks, B., Clarke, R., Aitken, M., Dunn, B., 2012. Physiological Responses to Near-Miss Outcomes and Personal Control During Simulated Gambling. *Journal of Gambling Studies*, 28, pp. 123 – 137.

Cotte, J., 1997. Chances, Trances, And Lots Of Slots: Gambling Motives And Consumption Experiences. *Journal of Leisure Research*, 29(4), pp. 380 – 406.

Coventry, K., Hudson, J., 2001. Gender differences, physiological arousal and the role of winning in fruit machine gamblers. *Society for the Study of Addiction*, 96(6), pp. 871 – 879.

Csikszentmihalyi, M., 1990. *Flow: The Psychology of Optimal Experience.* New York: Harper & Row.

Cynthia K. S. Reed, 2017. *Getting The Most Out Of Your Customer Research.* [Online] Available at: <https://www.nbrii.com/customer-survey-white-papers/getting-the-most-out-of-your-customer-research/> [Accessed 29 December 2017].

Drucker, P., 1995. *Managing the Non-profit Organization: Practices and Principles.* London, New York: Taylor & Francis Group.

Fantino, E., Navarro, A., O'daly, M., 2005. The Science of Decision-making: Behaviours Related to Gambling. *International Gaming Studies*, 5(2), pp. 169 – 186.

Feller, W., 1968. *An Introduction to Probability Theory and Its Applications.* New York: Wiley.

Fishbein, M., Ajzen, I., 2011. *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach.* New York: Psychology Press, Taylor & Francis Group.

Global Betting and Gaming Consultants, 2015. *Gambling revenue grew rapidly in 2014, but difficulties lie ahead.* [Online] Available at: <https://www.cnbc.com/2015/05/28/gambling-revenue-grew-rapidly-in-2014-but-difficulties-lie-ahead.html> [Accessed 30 January 2018].

Global Betting and Gaming Consultants, 2018. *GBGC's Global Gambling Report 2016.* [Online] Available at: <https://www.gbgc.com/news/gbgc-s-global-gambling-report-2016> [Accessed 30 January 2018].

Hair, J., 2007. *Research methods for business*. England: John Wiley & Sons Ltd.

Hendler, R., Hendler, F., 2004. Revenue management in fabulous Las Vegas: Combining customer relationship management and revenue management to maximise profitability. *Journal of Revenue and Pricing Management,* 3(1), pp. 73 – 79.

Hsu, C., 1999. *Legalized Casino Gaming in the United States: The Economic and Social Impact.* Binghamton, N.Y.: Haworth Hospitality Press.

Iso-Ahola, S., 1980. *The social psychology of leisure and recreation.* Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Company.

Kahneman, D., Tversky, A., 1979. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica,* 47, pp. 263 - 291.

Kearney, M., 2005. The Economic Winners and Losers of Legalized Gambling. *National Tax Journal,* 58, pp. 281-302.

Ken West, 2017. *Customer Surveys – A Scientific Approach To Increasing Repeat Business.* [Online] Available at: <https://www.nbrii.com/customer-survey-white-papers/a-scientific-approach-to-increasing-repeat-business/> [Accessed 29 December 2017].

Ken West, 2017. *Gaming Establishments Use Research To Competitive Advantage.* [Online] Available at: <https://www.nbrii.com/customer-survey-white-papers/gaming-establishments-use-research-to-competitive-advantage/> [Accessed 29 December 2017].

Ken West, 2017. *Understanding Gaming Industry Market Segments.* [Online] Available at: <https://www.nbrii.com/customer-survey-white-papers/understanding-gaming-industry-market-segments/> [Accessed 29 December 2017].

Keorner, T., 2008. *Naive Decision Making: Mathematics Applied to the Social World.* Cambridge: Cambridge University Press.

Khaw, M., Li, Z., Woodford, M., 2017. Risk Aversion as a Perceptual Bias. *National Bureau of Economic Research,* Working Paper 23294, pp. 1 – 45.

Kilby, J., Fox, J., 1998. *Casino Operations Management.* New York: Wiley.

Lam, D., 2009. *The World of Chinese Gambling.* Adelaide: Peacock Publications.

Lovat, O., 2012. Pyramids to Players Clubs: The Battle for Competitive Advantage in Las Vegas. *UNLV Center for Gaming Research Occasional Paper Series,* 19, pp. 1 – 24.

Loveman, G., 2003. Diamonds in the Data Mine. *Harvard Business Review*, pp. 1 – 5.

Lucas, A., Brewer, P., 2001. Managing the Slot Operations of a Hotel Casino in the Las Vegas Locals' Market. *Journal of Hospitality & Tourism Research,* 25(3), pp. 289 – 301.

Lucas, A., Kilby, J., Santos, J., 2002. Assessing the Profitability of Premium Players. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely,* 43(4), pp. 65 – 78.

Martinez, T., 1983. *The gambling scene: Why people gamble.* Springfield, IL: C. C. Thomas.

Mattila, A., 2006. How Affective Commitment Boosts Guest Loyalty (and Promotes Frequent-guest Programs). *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* 47(2), pp. 174 – 181.

McNeilly, D., Burke, W., 2000. Late Life Gambling: The Attitudes and Behaviors of Older Adults. *Journal of Gambling Studies,* 16(4), pp. 393 – 415.

National Business Research Institute, 2017. *Customer Satisfaction: Turning Your Business Into What Men And Women Want.* [Online] Available at: <https://www.nbrii.com/customer-survey-white-papers/tuning-your-business-to-what-men-and-women-want/> [Accessed 29 December 2017].

National Business Research Institute, 2017. *Gaming & Hospitality: How to Measure & Improve Customer Satisfaction.* [Online] Available at: <https://www.slideshare.net/NBRI/casino-gambling-ebook> [Accessed 29 December 2017].

National Business Research Institute, 2017. *Knowledge Of Generational Differences Increases Gaming Profits.* [Online] Available at: <https://www.nbrii.com/customer-survey-white-papers/knowledge-of-generational-differences-increases-gaming-profits/> [Accessed 29 December 2017].

National Business Research Institute, 2017. *Understanding Gaming Player Development In Winners And Losers.* [Online] Available at: <https://www.nbrii.com/customer-survey-white-papers/understanding-gaming-player-development-in-winners-and-losers/> [Accessed 29 December 2017].

Nichols, M., Stitt, G., Giacopassi, D., 2002. Community assessment of the effects of casinos on quality of life. *Social Indicators Research,* 57(3), pp. 229 – 262.

O'Donnell, J., Lee, S., Roehl, W., 2012. Do economies of scale exist in the Atlantic City casino industry?. *International Journal Contemporary Hospitality Management*, 24(1), pp. 62 – 80.

Oliver Lovat, 2017. *Winning and Losing In Vegas - Capturing Loyalty and Gaining Strategic Advantage*. [Online] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/winning-losing-vegas-capturing-loyalty-gaining-strategic-lovat/> [Accessed 29 December 2017].

Roehl, W., 1996. Competition, Casino Spending, and Use of Casino Amenities. *Journal of Travel Research*, pp. 57 – 62.

Salmon, J., Lucas, A., Kilby, J., Dalbor, M., 2004. Assessing Discount Policies and Practices in the Casino Industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 8(2), pp. 11 – 25.

Shoemaker, S., Zemke, D., 2005. The "Locals" Market: An Emerging Gaming Segment. *Journal of Gambling Studies*, 21(4), pp. 379 – 410.

Smith, R., Preston, F., 1984. Vocabularies of Motives for Gambling Behavior. *Sage Journal*, 27(3), pp. 325 – 348.

Sodano, R., Wulfert, E., 2010. Cue Reactivity in Active Pathological, Abstinent Pathological, and Regular Gamblers. *Journal of Gambling Studies*, 26, pp. 53 – 65.

Statista, 2018. *Casino and Gambling Industry - Statistics & Facts.* [Online] Available at: <https://www.statista.com/topics/1053/casinos/> [Accessed 30 January 2018].

Statista, 2018. *Global gambling market gross gaming yield (GGY) from 2001 to 2019 (in billion U.S. dollars).* [Online] Available at: <https://www.statista.com/statistics/253416/global-gambling-market-gross-win/> [Accessed 30 January 2018].

Stitt, G., Giacopassi, D., Nichols, M., 2003. Gambling Among Older Adults: A Comparative Analysis. *Experimental Aging Research*, 29(2), pp. 189 – 203.

Stitt, G., Nichols, M., Giacopassi, D., 2005. Perception of Casinos as Disruptive Influences in USA Communities. *International Journal of Tourism Research*, 7, pp. 187 – 200.

Thompson, W., Comeau, M., 1992. *Casino Customer Service: The Win Win Game.* New York City: Gaming and Wagering Business.

Thompson, W., Pinney, K., Schibrowsky, J., 1996. The Family That Gambels Together: Business and Social Concerns. *Journal of Travel Research*, pp. 70 – 74.

Tversky, A., Kahneman, D., 1992. Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5, pp. 297 – 323.

Weinstock, J., Massura, C., Petry, N., 2013. Professional and Pathological Gamblers: Similarities and Differences. *Journal of Gambling Studies*, 29, pp. 205 – 216.

Welte, J., Barnes, G., Wieczorek, W., Tidwell, M., Parker, J., 2002. Gambling Participation in the U.S. – Results from a National Survey. *Journal of Gambling Studies*, 18(4), pp. 313 – 337.

Wong, E., Ko, L., Lam, F., 2005. *Macao Gaming – Let the Games Begin.* Hong Kong: UBS Investment Research.

Wulfert, E., Roland, B. D., Hartley, J., Wang, N., & Franco, C. (2005). Heart rate arousal and excitement in gambling: Winners versus losers. *Psychology of Addictive Behaviors*, 19(3), 311-316.

Ξυδέας, Ε., 2000. *Μελετητική Ομάδα ΚΕΠΕ: Τα οικονομικά των τυχερών παιχνιδιών στην Ελλάδα.* Αθήνα: ΚΕΠΕ.