

ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟΥ HOLMES PLACE

της
Αικατερίνης Πατρικίου

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου με κατεύθυνση «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων»

Σπάρτη 2015

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1^{ος} Επιβλέπων : Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2^{ος} Επιβλέπων : Ιωάννης Δουβής, Αναπληρωτής Καθηγητής

3^{ος} Επιβλέπων : Ουρανία Βρόντου, Επίκουρος Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας(ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία:08/03/2016

Η Δηλούσα

Πατρίκιου Αικατερίνη

(Υπογραφή)

Copyright © Πατρίκιου Αικατερίνη, 2016

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Πατρικίου Αικατερίνη: Πελατοκεντρική Στρατηγική και Επιχειρησιακή επίδοση: Η περίπτωση του γυμναστηρίου Holmes Place

(Με την επίβλεψη του καθηγητή κ. Αθανάσιου Κριεμάδη)

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης παρατίθενται τα ευρήματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε για να εξετάσει την αντίληψη των πελατών σχετικά με το βαθμό εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής στην επιχείρηση *Holmes Place Γλυφάδας*. Η ανασκόπηση της διεθνούς εμπειρίας και βιβλιογραφίας καθόρισε το πλαίσιο εφαρμογής της συγκεκριμένης έρευνας, ενώ το ερωτηματολόγιο δομήθηκε με βάση αντίστοιχο προγενέστερης έρευνας για τη μελέτη της πελατοκεντρικής στρατηγικής στις επιχειρήσεις. Τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής στην επιχείρηση που μελετάται, σύμφωνα πάντα με την αξιολόγηση των πεδίων της πελατοκεντρικής στρατηγικής από τους πελάτες της. Η μελέτη περιλαμβάνει επίσης εκτενή αναφορά στα στάδια εφαρμογής της έρευνας, τη μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την οργάνωση και την υλοποίηση της δειγματοληψίας, τις μεθόδους στατιστικής επεξεργασίας και ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν, κριτική αξιολόγηση των ευρημάτων, καθώς και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες σε συναφές αντικείμενο.

Λέξεις κλειδιά: *Πελατοκεντρική στρατηγική, Επιχείρηση, Πελάτης*

ABSTRACT

Patrikiou Aikaterini: Customer-oriented strategy and Corporate Performance: The case of the enterprise *Holmes Place Glyfada*

(With the supervision of Dr. Athanasios Kriemadis, Professor)

This study presents the findings of a survey conducted to examine the customers' perception on the degree of application of customer-oriented strategy by the enterprise *Holmes Place Glyfada*. International experience and bibliography set the implementation frame of this survey, while the questionnaire structure was based on that of a past survey for the study of customer-oriented strategies on enterprises. The survey findings highlight the strong and weak points of customer-oriented strategy application by the enterprise under study, according to its members' evaluation of the customer - oriented strategy fields surveyed. The study also includes an extensive reference to the survey implementation stages, the methodology applied for sampling design and the sample survey, the statistical processing and analysis methods used, as well as critical evaluation of the findings and proposals for future research in a related field.

Key words: *Customer-oriented strategy, Enterprise, Customer*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θέλω να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Κριεμάδη Αθανάσιο για το τόσο ενδιαφέρον θέμα που μου εμπιστεύτηκε και που ανταποκρίνεται απολύτως στα επιστημονικά μου ενδιαφέροντα, καθώς και για την καλή συνεργασία που είχαμε σε όλη τη διάρκεια της ερευνητικής αυτής προσπάθειας. Επίσης, ευχαριστώ τα άλλα δύο μέλη της τριμελούς επιτροπής τους καθηγητές κ. Δουβή Ιωάννη και κα. Βρόντου Ουρανία για τη συμβολή τους και τη θετική επιρροή τους σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών.

Ευχαριστώ τα μέλη του γυμναστηρίου Holmes Place Γλυφάδας που με προθυμία συμμετείχαν στην έρευνά μου, την οικογένεια, τους φίλους, τους συναδέλφους και όσους με στήριξαν και ήταν δίπλα μου στην προσπάθειά μου.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Έλεγχος αξιοπιστίας των αποκρίσεων του τελικού δείγματος (Cronbach's Alpha για τα 40 πεδία της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής)	20
Πίνακας 2: Πίνακας συσχετίσεων των Διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής (τιμές συντελεστή Kendall)	24
Πίνακας 3: Έλεγχοι Chi – square Διαστάσεων Πελατοκεντρικής Στρατηγικής vs Δημογραφικών χαρακτηριστικών των αποκρινόμενων	27
Πίνακας 4: Κατανομές των δεικτών αξιολόγησης των Διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής ως προς τα Δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών.....	28
Πίνακας 5: Ταξινόμηση των επιμέρους πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής με βάση τον Σύνθετο Δείκτη Αξιολόγησης (λόγος ποσοστού πολύ καλών προς χαμηλές και μέτριες αξιολογήσεις).....	32
Πίνακας 6: Σύνοψη των στατιστικά σημαντικών αποτελεσμάτων των ελέγχων Chi – square των πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής vs Δημογραφικών χαρακτηριστικών (επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$)	39
Πίνακας 7: Έλεγχοι Chi – square Πεδίων Πελατοκεντρικής Στρατηγικής vs Δημογραφικών χαρακτηριστικών των αποκρινόμενων	55
Πίνακας 8: Κατανομές των δεικτών αξιολόγησης των Πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής ως προς τα Δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών	57

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Κατανομή τελικού δείγματος ανά φύλο	17
Γράφημα 2: Κατανομή τελικού δείγματος ανά επίπεδο σπουδών	18
Γράφημα 3: Κατανομή τελικού δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα	19
Γράφημα 4: Κατανομή τελικού δείγματος ανά διάρκεια εργασιακής εμπειρίας	19
Γράφημα 5: Κατανομή των δεικτών αξιολόγησης των διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής	22
Γράφημα 6: Σύνθετος δείκτης αξιολόγησης ανά διάσταση της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής	30

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ABSTRACT	v
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	viii
I - ΕΙΣΑΓΩΓΗ: ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	1
Σκοπός	2
Σημαντικότητα	2
Ερευνητικά ερωτήματα	2
Λειτουργικοί ορισμοί.....	3
II - ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	4
Πελατοκεντρική στρατηγική.....	4
Πελατοκεντρική στρατηγική και επιχειρησιακή επίδοση	6
Πελατοκεντρική στρατηγική και όραμα του οργανισμού.....	6
Πελατοκεντρική στρατηγική στην Εξυπηρέτηση πελατών.....	7
Πελατοκεντρική στρατηγική και ενδυνάμωση των εργαζομένων	9
Περίληψη και συμπεράσματα ανασκόπησής	10
III - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	11
Πληθυσμός - στόχος και μητρώο της έρευνας	11
Μέθοδος δειγματοληψίας και μέγεθος δείγματος.....	11
Ερωτηματολόγιο της Έρευνας	12
Διανομή των ερωτηματολογίων - Συλλογή των στοιχείων	13
Καταχώρηση και Επεξεργασία των δεδομένων - Λογικοί Έλεγχοι	13
Λογισμικό και Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης.....	15
Δεοντολογικά ζητήματα	16
IV – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	17
IV.1 Μελέτη του τελικού δείγματος – Αξιοπιστία των απαντήσεων	17
IV.2 Μέση αξιολόγηση ανά διάσταση της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής.....	20
IV.3 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην αξιολόγηση των διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής.....	25
IV.4 Συγκριτική αξιολόγηση των επί μέρους πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής.....	29

IV.5 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην αξιολόγηση των επιμέρους πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής	34
V-ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	40
Γενικά συμπεράσματα και προτάσεις	40
Άλλα σχόλια και προτάσεις σε επίπεδο πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής ..	44
Προτάσεις για μελλοντική Έρευνα	46
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	48
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	50
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: Αποτελέσματα ελέγχων Chi – square των πεδίων της Πελατοκεντρικής στρατηγικής ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των αποκρινόμενων	55

I - ΕΙΣΑΓΩΓΗ: ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η πελατοκεντρική στρατηγική σύμφωνα με τον Nwankwo (1995), αποτελεί προϋπόθεση ενός οργανισμού για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υιοθετώντας μια ολοκληρωτική πελατοκεντρική κουλτούρα, στοχεύοντας και βελτιώνοντας παράλληλα την εσωτερική δυναμική του όπως αυτή εκφράζεται μέσα από τα συστήματα και τη δομή του.

Μέχρι και σήμερα στον τομέα των γυμναστηρίων η επίδραση της πελατοκεντρικής στρατηγικής στην επιχειρησιακή επίδοση δεν έχει μελετηθεί επαρκώς, παρόλο που είναι ένας τομέας όπου πέρα από την απόκτηση νέων, η διατήρηση των ήδη υπαρχόντων μελών συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία ή όχι της επιχείρησης (Hurley, 2004).

Η Holmes Place είναι μια αλυσίδα health and fitness club που ξεκίνησε το 1980 που προσφέρει υπηρεσίες στο personal training, group exercise, outdoors training, spa and beauty, water zones, nutrition και kids programs και σήμερα υπάρχουν πάνω από 100 health clubs. Στη χώρα μας έγινε η αρχή το 2002 με το πρώτο Holmes Place club στο Μαρούσι. Έπειτα ακολούθησαν το 2005 το club της Αθήνας και το 2012 το club της Γλυφάδας. Η Έλλη Φλέγγα ξεκίνησε να εργάζεται στη εταιρία το 2001 και μέχρι σήμερα είναι CEO Greece και επίσης είναι εκείνη που εισήγαγε στην Ελλάδα το concept του health and fitness club. Ο Allan Fisher (Administration, Chairman Holmes Place Group) αναφέρει πως δεν είναι ευκαιριακοί ή παροδικοί επιχειρηματίες και αυτό εξηγεί γιατί δεν έχουν στρατηγική εξόδου. “Συμμετέχουμε σε μια επιχείρηση στην οποία θέλουμε να ασχολούμαστε χωρίς ημερομηνία λήξης, αναφέρει χαρακτηριστικά. Η φιλοσοφία της εταιρίας είναι το τρίπτυχο “move well, eat well , live well” το οποίο η εταιρία πιστεύει πως είναι το μέσο για μια ισορροπημένη ζωή. Είναι πολύ σπάνιο μόνο ένας παράγοντας να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. ” Έτσι , προσφέροντας ένα life style club που είναι και το όραμα της επιχείρησης, προσπαθούν να επηρεάζουν θετικά τις ζωές των ανθρώπων ώστε να κινούνται περισσότερο και να γίνονται πιο δραστήριοι, γιατί ο τρόπος ζωής της δυτικής κοινωνίας «σπρώχνει» τους ανθρώπους σε πιο αδρανείς συνήθειες. Η αποστολή της εταιρίας είναι να βοηθήσει τα μέλη της να οδηγηθούν σε μια πιο ενεργητική ζωή που θα τους επηρεάσει ώστε να τρώνε καλύτερα και μέσω

αυτού θα τους δοθεί το κίνητρο να γυμνάζονται περισσότερο και να κάνουν τη άσκηση τρόπο διασκέδασης.

Σκοπός

Σκοπό της παρούσας έρευνας αποτελεί η εξέταση της αντίληψης των πελατών σχετικά με το βαθμό εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής στην επιχείρηση Holmes Place.

Σημαντικότητα

Το γεγονός πως μέχρι σήμερα στον τομέα των γυμναστηρίων δεν έχει μελετηθεί και αξιολογηθεί η άποψη των πελατών για το πώς αντιλαμβάνονται τη στρατηγική που ακολουθεί το γυμναστήριο σχετικά με βαθμό πελατοκεντρικής προσέγγισης, καθιστούν την παρούσα έρευνα σημαντική και πρωτότυπη.

Η μελέτη αυτή θα μπορούσε να συνεισφέρει στην βελτίωση των υπηρεσιών του γυμναστηρίου Holmes Place πρωταρχικά, αλλά και γενικότερα στον τομέα παροχής υπηρεσιών στα γυμναστήρια που τα τελευταία χρόνια τείνουν να χρησιμοποιούν πελατοκεντρική στρατηγική. Η αξιολόγηση από τους πελάτες σχετικά με την πελατοκεντρική στρατηγική της επιχείρησης θα τους δώσει ένα νέο εφόδιο να μπορούν γρηγορότερα και με μεγαλύτερη ακρίβεια να βρουν τυχόν προβλήματα στην στρατηγική που ακολουθούν και να τα διορθώσουν, ώστε να έχουν όσο το δυνατόν πιο ευχαριστημένους πελάτες καθώς αυτός είναι και ο πρωταρχικός στόχος μιας επιχείρησης που έχει στο κέντρο του τον πελάτη. Στις μέρες μας ο πελατοκεντρισμός θεωρείται μια από τις δημοφιλέστερες επιχειρηματικές έννοιες που ισχυροποιεί τον επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών του. (Korkmazzyurek & Hazir, 2011).

Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης είναι τα εξής:

1. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η πελατοκεντρική στρατηγική στην επιχείρηση Holmes Place σύμφωνα με τους πελάτες της
2. Ποια είναι η συσχέτιση μεταξύ αξιολόγησης της πελατοκεντρικής στρατηγικής και ηλικίας, φύλου, επιπέδου εκπαίδευσης και εργασιακής εμπειρίας των συμμετεχόντων στην έρευνα

Λειτουργικοί ορισμοί

Πελατοκεντρισμός : Για τους Bartley, B., Comibuchi, S. & Mann, R. (2007), ως πελατοκεντρισμός ορίζεται «το ενδιαφέρον του οργανισμού για τις παλαιότερες, τωρινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών, τα θέλω και τις προσδοκίες τους, η δέσμευσή τους να τις κατανοήσουν κ να τις ικανοποιήσουν με δυναμικό τρόπο στοχεύοντας στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξη».

Επιχειρησιακή επίδοση: Μια από τις σπουδαιότερες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει μια επιχείρηση είναι η σωστή ταύτιση της μέτρησης της συνολικής της επίδοσης με την εφαρμοσμένη στρατηγική της: Είναι πλέον παγκοσμίως γνωστή η ρήση «ότι μπορεί να μετρηθεί μπορεί να ελεγχθεί και διαχειρισθεί σωστά, και ότι μπορεί να διαχειριστεί σωστά μπορεί να πραγματοποιηθεί με επιτυχία». Επιχειρήσεις που μπορούν να πετύχουν αυτή την ταύτιση, οδηγούνται σε ανταγωνισμό αποτέλεσμα, και σε αποδόσεις υψηλότερες από τον ανταγωνισμό (Becker, Huselid, και Ulrich, 2001).

Ενδυνάμωση εργαζομένων: Σύμφωνα με τον Holden, ενδυνάμωση (empowerment) είναι η δυνατότητα του ανθρώπινου δυναμικού να έχει εξουσία και υπευθυνότητα για την εργασία του, εντός ορισμένων κατευθυντήριων οδηγιών, που τίθενται από τη διοίκηση του οργανισμού (Holden, 1998).

II - ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Η ανασκόπηση βιβλιογραφίας που παρατίθεται παρακάτω, έχει ως στόχο να προσεγγίσει την πελατοκεντρική στρατηγική και τη σχέση αυτής με την επιχειρησιακή επίδοση του γυμναστηρίου Holmes Place προκειμένου να βρεθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Επίσης, θα αναλυθεί η πελατοκεντρική στρατηγική που απορρέει από τη πελατοκεντρική ηγεσία και αφορά στη δέσμευσή της στην ποιότητα, την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη καθώς και την ενδυνάμωση των εργαζομένων ως κίνητρο πελατοκεντρικής συμπεριφοράς.

Πελατοκεντρική στρατηγική

Στις μέρες μας, η στρατηγική που εστιάζει στους πελάτες, σε αντιδιαστολή με την κυρίαρχη στρατηγική που θέτει στο κέντρο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης γίνεται όλο και πιο δημοφιλής στους επιχειρηματικούς κύκλους.

Συχνά, όμως παρατηρούμε μία παρερμηνεία της έννοιας και πολλές επιχειρήσεις είναι απλά φιλικές με τους πελάτες τους ή στην καλύτερη δίνουν απλά περισσότερη σημασία στη γνώμη των πελατών τους από ότι στο παρελθόν. Ο στρατηγικός χαρακτήρας της πελατοκεντρικής προσέγγισης απέχει πάρα πολύ από αυτή την αντίληψη, η οποία αγγίζει μόνο θέματα οργανωσιακής κουλτούρας. Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει θεμελιωδώς ότι δεν είναι όλοι οι πελάτες το ίδιο, δεσμεύεται να αναγνωρίσει τους πελάτες που έχουν την μεγαλύτερη αξία, να καλύψει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους με τον καλύτερο τρόπο και να δημιουργήσει μία σταθερή και επικερδή σχέση μαζί τους. Για να γίνει όμως αυτό απαιτούνται αλλαγές στο μοντέλο οργάνωσης της επιχείρησης και στη στρατηγική των πωλήσεων. Για να εφαρμοστεί λοιπόν η πελατοκεντρική στρατηγική πρέπει η κουλτούρα της επιχείρησης, οι δομές και οι λειτουργίες της να αλλάξουν ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών που επιφέρουν τα μεγαλύτερα κέρδη. Η επιχείρηση πρέπει να αποκτήσει πληροφοριακά συστήματα CRM (Customer Relationship Management) και ανθρώπινο δυναμικό με τις κατάλληλες δεξιότητες για τη συλλογή και αξιοποίηση σημαντικών πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες της. Με τις πληροφορίες αυτές διαχωρίζονται οι πελάτες που έχουν αξία και γίνονται

στοχευμένες ενέργειες, προτάσεις και προσφορές προσαρμοσμένες στις επιθυμίες, στις ανάγκες και στις συνήθειες τους.

Πελατοκεντρική στρατηγική είναι μια ομάδα δράσεων που αναλαμβάνει μια επιχείρηση ώστε να μπορέσει να υποστηρίξει τις πωλήσεις της και το ανθρώπινο δυναμικό της, εξετάζοντας τις ανάγκες και την ικανοποίηση των πελατών που είναι η κύρια προτεραιότητά τους. Επιχειρηματικές στρατηγικές που τείνουν να έχουν προσανατολισμό προς τον πελάτη μπορεί να περιλαμβάνουν : την ανάπτυξη ενός ποιοτικού προϊόντος που εκτιμούν οι καταναλωτές, το οποίο να ανταποκρίνεται άμεσα και με σεβασμό στις απαιτήσεις και τα ερωτήματα τους και να ασχολείται με ευαισθησία με τα θέματα της πολιτείας. Σύμφωνα με τους Wang & Lo (2004) ο μαθησιακός χαρακτήρας του οργανισμού με τη βελτίωση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του, καθιστά ευέλικτη τη στρατηγική του απέναντι στο διαρκή μεταβαλλόμενο ανταγωνισμό και τον οδηγεί σε υψηλή πελατοκεντρική επίδοση και διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος σε οποιοδήποτε επιχειρησιακό περιβάλλον.

Οι Slater & Narver (2000) ορίζουν την πελατοκεντρική στρατηγική ως το σύνολο των δραστηριοτήτων ,των συμπεριφορών και των πεποιθήσεων τα οποία δίνουν μεγάλη προτεραιότητα στα συμφέροντα των πελατών, δημιουργώντας συνεχώς αξία στους πελάτες.

Όσον αφορά τον τομέα των γυμναστηρίων, επισημαίνεται η ανάγκη δραστηριοποίησης σε στρατηγικό επίπεδο 1. Θέτοντας στόχους για υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και προσαρμογή των διαδικασιών του οργανισμού στις ανάγκες των πελατών 2.Τοποθετώντας τον πελάτη στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων του γυμναστηρίου με ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων και 3. Αναπτύσσοντας γνώση γύρω από τον πελάτη με στόχο την πελατοκεντρική και ουσιώδη χρήση έχοντας ως ζητούμενο αποτέλεσμα την ποιοτική εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του. (Oliver, 2003).

Ο Ndubisi, (2012) υποστηρίζει πως η πελατοκεντρική κατεύθυνση του οργανισμού ενισχύεται σημαντικά από την παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών, την προληπτική διαχείριση συγκρούσεων και την πρόβλεψη πιθανών αποτυχιών, οδηγώντας άμεσα στην ικανοποίηση του πελάτη και την πίστη του στην επιχείρηση.

Πελατοκεντρική στρατηγική και επιχειρησιακή επίδοση

Ο Tajeddini(2010) μελέτησε την επίδραση του πελατοκεντρισμού, του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της καινοτομίας στην επιχειρησιακή επίδοση του οργανισμού στον τομέα των ξενοδοχείων, βρίσκοντας θετική επίδραση και των τριών παραγόντων στους στόχους πωλήσεων, στα κέρδη και στην απόδοση της επένδυσης, τονίζοντας έτσι την αναγκαιότητα για άνοιγμα του οργανισμού στην υποδοχή νέων ιδεών, στόχευση του οργανισμού στις ανάγκες των πελατών καθώς και διατήρηση του σε υψηλό ανταγωνιστικό επίπεδο.

Οι Williams και Naumann(2011),στην έρευνα τους σε έναν οργανισμό με πελατοκεντρική κατεύθυνση που είχε ως αντικείμενο κατασκευές αλλά και υπηρεσίες, εξέτασαν την σχέση ικανοποίησης του πελάτη με την επίδοση του οργανισμού μέσα από μια σειρά οικονομικών και μη-οικονομικών δεικτών. Τα αποτελέσματα έδειξαν σημαντική σχέση μεταξύ των επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη και της επίδοσης του οργανισμού, τονίζοντας την αναγκαιότητα της ικανοποίησης των πελατών ως στρατηγικό στόχο σε όλες τις επιχειρησιακές μονάδες του οργανισμού.

Πελατοκεντρική στρατηγική και όραμα του οργανισμού

Ένας πελατοκεντρικός οργανισμός δεσμεύεται για συνεχόμενη, σταθερά υψηλή ποιότητα υπηρεσιών σε όλα τα τμήματα και τις υπηρεσίες του που χρησιμοποιεί ο πελάτης. Ότι συμβαίνει στην επιχείρηση σχεδιάζεται γύρω από τις ανάγκες του πελάτη στοχεύοντας στην ικανοποίηση του μέσω της εκπλήρωσης των προσδοκιών του, ενώ οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και ενθαρρύνονται να δρουν με στόχο το μακροπρόθεσμο καλό του, παρακινούμενοι από ένα σύστημα επιβράβευσης (Bolton, 2004).

Η ηγεσία του οργανισμού προκειμένου να δημιουργήσει και να διατηρήσει την πελατοκεντρική κουλτούρα του, χρειάζεται να ασχοληθεί με τη διάχυση του πελατοκεντρικού οράματος, της αποστολής και των αξιών σε όλο τον οργανισμό. Επίσης, να δεσμευθεί η ίδια στην πελατοκεντρική συμπεριφορά, να διασφαλίσει ότι οι διαδικασίες, η δομή και το ανθρώπινο δυναμικό του είναι προσανατολισμένοι στην

ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να στοχεύει στην διατήρηση των πελατών και της ανάπτυξης μακροπρόθεσμων σχέσεων καθώς και να ρυθμίζει την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού ανάλογα με την γνώση που λαμβάνει από τον πελάτη και την αγορά (Bartley et al., 2007)

Πελατοκεντρική στρατηγική στην Εξυπηρέτηση πελατών

Οι πελάτες τους οποίους μια επιχείρηση έχει σκοπό να προσελκύσει δεν λειτουργούν ως ένα σύνολο, αλλά θα ήταν πιο εποικοδομητικό να διαχωριστούν σε ξεχωριστές κατηγορίες εξυπηρέτησης με απώτερο σκοπό την κατάλληλη και πιο προσοδοφόρα για την επιχείρηση προσέλκυση τους. Αρχικά ο διαχωρισμός πρέπει να γίνει σε τρεις βασικές κατηγορίες οι οποίες διαχωρίζουν τους πελάτες σε: α) τους ήδη υπάρχοντες β) τους παλαιούς πελάτες και γ) τους εν δυνάμει πελάτες.

A) *Οι πελάτες που ήδη υπάρχουν:* Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι πελάτες οι οποίοι έχουν αγοράσει ή χρησιμοποιήσει αγαθά και υπηρεσίες της επιχείρησης σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Η χρονική βέβαια περίοδος ποικίλει αναλόγως το είδος της κάθε επιχείρησης. Είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητό ότι η συγκεκριμένη κατηγορία είναι και οι πιο σημαντικοί από τις άλλες δύο. Και αυτό διότι οι συγκεκριμένοι πελάτες έχουν ήδη δείξει το ενδιαφέρον τους προς την επιχείρηση και έχουν αναπτύξει σχέσεις μεταξύ τους. Συνεπώς δίνουν κάποιο σοβαρό λόγο στους αρμόδιους της επιχείρησης να συνεχίσουν να έρχονται σε επαφή μαζί τους. Επίσης η κατηγορία αυτή των πελατών αντιπροσωπεύει την καλύτερη αγορά για μελλοντικές πωλήσεις, ιδίως αν έχουν μείνει ικανοποιημένοι με τη σχέση τους με την επιχείρηση καθώς και είναι η λιγότερο δαπανηρή και χρονοβόρα απ' το να βρουν καινούργιους πελάτες.

B) *Οι παλαιοί πελάτες:* Αυτή η κατηγορία των πελατών περιλαμβάνει όσους είχαν κατά το παρελθόν σχέσεις με την επιχείρηση μέσω μιας προηγούμενης αγοράς ή χρήσης υπηρεσίας. Το ότι δεν θεωρούνται υπάρχοντες πελάτες έχει να κάνει τόσο με το χρονικό διάστημα που έχει περάσει από την λήψη της τελευταίας συναλλαγής όσο και λόγω άλλων σημαντικών ενδείξεων όπως λόγου χάρις ότι ο συγκεκριμένος πελάτης αγόρασε ένα ίδιο ή παρόμοιο προϊόν από ανταγωνιστική επιχείρηση. Η αξία που έχει η συγκεκριμένη κατηγορία των πελατών έχει να κάνει καθαρά και μόνο με

το ρόλο που έπαιξε η ίδια η επιχείρηση κατά τη συναλλαγή. Δηλαδή εάν ο πελάτης έφυγε δυσαρεστημένος κατά την τελευταία του επίσκεψη διότι το προϊόν που αγόρασε δεν ικανοποιούσε τις απαιτήσεις του ή αισθάνθηκε ότι δεν αντιμετωπίστηκε με τον κατάλληλο τρόπο από τους αρμόδιους υπαλλήλους θα είναι πολύ πιο δύσκολο να πειστεί να ξαναγοράσει σε σχέση με κάποιον ο οποίος αγόρασε από ανταγωνιστική επιχείρηση λόγω χαμηλότερου κόστους του προϊόντος ή λόγω αναζήτησης ποικιλίας του συγκεκριμένου είδους.

Γ) *Οι εν δυνάμει πελάτες*: Στην τρίτη και τελευταία κατηγορία αυτού του διαχωρισμού των πελατών υπάρχουν τα άτομα εκείνα τα οποία ναι μεν δεν έχουν αγοράσει κάποιο προϊόν ή υπηρεσία από την επιχείρηση αλλά έχουν όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις και προδιαγραφές ώστε να γίνουν υπάρχοντες πελάτες. Οι προϋποθέσεις αυτές περιλαμβάνονται σε τρία βασικά στοιχεία τα οποία είναι: πρώτον ο πελάτης να έχει την ανάγκη να αγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν, δεύτερον να έχει την οικονομική δυνατότητα και τρίτον να μπορεί να έχει την πνευματική ικανότητα να προβεί σε μια αγοραστική απόφαση. Ο εντοπισμός των εν δυνάμει πελατών αποτελεί μια τρέχουσα διαδικασία για την επιχείρηση για δυο βασικούς λόγους: 1. γιατί οι ήδη υπάρχοντες πελάτες μπορούν να γίνουν παλαιοί π.χ. να αποφασίσουν να αγοράσουν από άλλη επιχείρηση και 2. γιατί ενώ οι υπάρχοντες πελάτες αποτελούν την καλύτερη πηγή για μελλοντικές πωλήσεις, οι μελλοντικοί πελάτες είναι αυτό που χρειάζεται η επιχείρηση ώστε να μπορέσει να επεκταθεί και να αναπτυχθεί στην αγορά. (Partridge, 2002)

Όπως υποστηρίζει ο Brown & Fry, (2011) οι εργαζόμενοι υποδοχής (reception), οι σύμβουλοι συνδρομών και οι γυμναστές ατομικών ή ομαδικών προγραμμάτων με την αφοσίωση τους, τις απαραίτητες γνώσεις και συγκεκριμένες στρατηγικές μπορούν να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον άσκησης και φροντίδας, ένα θετικό κλίμα που υποστηρίζεται από τον κάθε εργαζόμενο ανεξαρτήτως τμήματος, ενισχύοντας έτσι την πίστη των μελών στην γυμναστική και την ευχαρίστηση που λαμβάνουν από αυτή την εμπειρία τους αυτή. Η εμπειρία των μελών στο γυμναστήριο επηρεάζεται θετικά από την δημιουργία ενός κλίματος ενδιαφέροντος, κάνοντας έτσι τα μέλη να νιώσουν ευπρόσδεκτα, απολαμβάνοντας ταυτόχρονα ευχαρίστηση από την δραστηριότητα τους.

Η διαχείριση των παραπόνων των πελατών επιδρά στην βελτίωση των διαδικασιών του πελατοκεντρικού οργανισμού σε στρατηγικό και λειτουργικό

επίπεδο (Uusitalo, Hakala & Kautonen, 2008) αρκεί μονάχα η επανατροφοδότηση να φτάνει στα ηγετικά και μεσαία στελέχη προκειμένου να παρθούν οι κατάλληλες αποφάσεις για την αλλαγή των διαδικασιών και πολιτικών του οργανισμού (Markey, Reichheld & Dullweber, 2009)

Πελατοκεντρική στρατηγική και ενδυνάμωση των εργαζομένων

Οι δράσεις του οργανισμού για την εκπαίδευση των εργαζομένων, τα συστήματα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται καθώς και η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, ενισχύει τον πελατοκεντρισμό με πρώτους αποδέκτες το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, που με την σειρά τους παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες (Conduit & Mavondo, 2001).

Η ταύτιση των εργαζομένων με τα χαρακτηριστικά και τις αξίες του οργανισμού (οργανωσιακή δέσμευση), συνδέεται θετικά με τον πελατοκεντρισμό δρώντας ως συνδετικός κρίκος μεταξύ της κοινωνικής αναγνώρισης και της εργασιακής δέσμευσης. Επίσης, η ταύτιση των εργαζομένων με τον πελάτη βοηθάει τον μηχανισμό του μάρκετινγκ στη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους συνεισφέροντας έτσι στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. (Anaza & Rutherford, 2012)

Μια επιχείρηση με πελατοκεντρική στρατηγική κοιτάζει να ενδυναμώνει τους εργαζόμενους έτσι που να μπορούν να πάρουν αποφάσεις προς όφελος των πελατών. Οι εργαζόμενοι έχουν κατευθυντήριες γραμμές και κανόνες που τους έχει ορίσει η επιχείρηση πως, αν κάτι δεν είναι παράνομο, ανήθικο, δεν θα κοστίζει χρήματα στην επιχείρηση και δεν θα βλάψει τη φήμη της, τότε οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να αναλάβουν τη φροντίδα του πελάτη κριθεί αναγκαίο. Επίσης, μια επιχείρηση που έχει ως κέντρο τον πελάτη αφιερώνει χρόνο και χρήμα για την κατάρτιση των εργαζομένων σε συγκεκριμένες δεξιότητες όπως την οικοδόμηση σχέσεων και τη σωστή εξυπηρέτηση των πελατών.

Περίληψη και συμπεράσματα ανασκόπησής

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω έγινε μια προσπάθεια να τονιστεί η σημαντικότητα της πελατοκεντρικής στρατηγικής στις μέρες μας από τις επιχειρήσεις γενικά αλλά και ειδικότερα στο χώρο των γυμναστηρίων. Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής δίνει μεγάλο πλεονέκτημα σε όποια επιχείρηση το χρησιμοποιεί καθώς έχει όλο και περισσότερους ικανοποιημένους και σταθερούς πελάτες. Αυτή η τεχνική έχει φανεί πως έχει θετικές επιπτώσεις και στο προσωπικό του οργανισμού εκτός από τους πελάτες, καθώς συμμετέχουν ενεργά στους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Ο πελατοκεντρισμός είναι ένα πολυδιάστατο μοντέλο που επιδρά σε πολλούς τομείς στην οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού, αποτελώντας έτσι μεγάλο ενδιαφέρον για περαιτέρω έρευνα στον τομέας της διοίκησης οργανισμών.

III - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πληθυσμός - στόχος και μητρώο της έρευνας

Ο πληθυσμός - στόχος της έρευνας είναι τα περίπου 1.800 μέλη του γυμναστηρίου Holmes Place της Γλυφάδας. Η ηλεκτρονική βάση των μελών του γυμναστηρίου αποτέλεσε το μητρώο της έρευνας, από το οποίο προέκυψαν οι προδιαγραφές για το μέγεθος του δείγματος και την κατανομή του ως προς φύλο και ηλικία. Ο πληθυσμός – στόχος μεταβάλλεται δυναμικά με το πέρασ του χρόνου¹, ωστόσο η σύνθεση του και το μέγεθος του δε μεταβάλλονται σημαντικά και μπορούν για τις ανάγκες της ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε να θεωρηθεί σταθερός.

Μέθοδος δειγματοληψίας και μέγεθος δείγματος

Το δείγμα επιλέχθηκε με **αναλογική στρωματοποιημένη τυχαία δειγματοληψία**² λαμβάνοντας υπόψη την κατανομή του πληθυσμού – στόχου ως προς το **φύλο** και την **ηλικία**. Αυτή η μέθοδος δειγματοληψίας βελτιώνει σημαντικά τα αποτελέσματα της συλλογής πληροφορίας σε σύγκριση με την απλή τυχαία δειγματοληψία (μέσω της αναλογικής αντιπροσώπευσης υπο – πληθυσμών όπως άντρες, γυναίκες, νεότερα ή μεγαλύτερα σε ηλικία μέλη κ.τ.λ.)³, μειώνοντας τις απαιτήσεις ως προς το μέγεθος του δείγματος που απαιτείται προκειμένου να διασφαλιστεί η αντιπροσωπευτικότητα του. Τελικά με τη μέθοδο αυτή συλλέχθηκαν 200 ερωτηματολόγια.

Θέτοντας ως επιθυμητό επίπεδο εμπιστοσύνης (confidence level) το 95% και ως μέγιστο αποδεκτό περιθώριο σφάλματος (error margin) των εκτιμήσεων το 5%, τότε για την επαρκή αντιπροσώπευση του πληθυσμού – στόχου προκύπτει ότι θα απαιτούνταν 317 ερωτηματολόγια εφόσον η επιλογή του δείγματος γινόταν με απλή τυχαία δειγματοληψία⁴. Επειδή όμως εφαρμόστηκε στρωματοποιημένη τυχαία

¹ Νέες εγγραφές, αποχωρήσεις μελών, μεταγραφές από άλλα γυμναστήρια του ομίλου κ.τ.λ.

² Μεταβλητές στρωμάτωσης που είναι καταχωρημένες στο μητρώο της έρευνας.

³ Neyman, Jerzy (1934). On the different aspects of the representative method: the method of stratified sampling and the method of purposive selection. Journal of the Royal Statistical Society, 97, 558-606. Discussion 607-625.

⁴ Οι υπολογισμοί βασίστηκαν στην εφαρμογή της σελίδας: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

δειγματοληψία και οι κατανομές των απαντήσεων τείνουν να είναι ασύμμετρες⁵, προκύπτει ότι το τελικό μέγεθος του δείγματος (200 ερωτηματολόγια) επαρκεί για την αντιπροσώπευση του πληθυσμού - στόχου.

Στην παράγραφο IV.1 δίνονται περισσότερα στοιχεία για την ποιοτική και ποσοτική επάρκεια και την αντιπροσωπευτικότητα του τελικού δείγματος, ενώ από τη μελέτη του δεν προκύπτουν πηγές μεροληψίας που να καθιστούν αναγκαία μια Ανάλυση μη – απόκρισης (Non – response analysis). Εξάλλου ο σχετικά μικρός χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και οι σαφείς διατυπώσεις και οδηγίες συνέβαλαν ώστε το επίπεδο απόκρισης στην έρευνα να είναι πρακτικά 100%, στοιχείο που συμβάλει περαιτέρω στην τεκμηρίωση της αξιοπιστίας της έρευνας.

Ερωτηματολόγιο της Έρευνας

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου βασισμένου σε έρευνα του Whiteley (1991) για τον βαθμό εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής στις επιχειρήσεις. Το ερωτηματολόγιο προσαρμόστηκε στις ανάγκες της παρούσας έρευνας ώστε να διευκολύνει τη συμπλήρωση του από τα αποκρινόμενα μέλη του γυμναστηρίου⁶.

Η εισαγωγή του ερωτηματολογίου γνωστοποιεί στα μέλη το σκοπό της παρούσας έρευνας, ενώ παράλληλα τονίζει ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικών με το μάνατζμεντ και για περαιτέρω ανάπτυξη και πρόοδο της εταιρίας Holmes Place. Το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε αποτελείται από 2 ενότητες.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 7 ενότητες 40 ερωτήσεων – διαπιστώσεων που μελετάνε τους εξής παράγοντες:

- A) Όραμα και αποστολή του οργανισμού (7 ερωτήσεις)
- B) Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες (5 ερωτήσεις)
- Γ) Αντιμετώπιση προβλημάτων των πελατών (4 ερωτήσεις)
- Δ) Την χρήση και κοινοποίηση των πληροφοριών (7 ερωτήσεις)

⁵ Όπως προκύπτει από τη στατιστική ανάλυση, οι απαντήσεις / αξιολογήσεις στα πεδία της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής ήταν σημαντικά συχνότερα πολύ θετικές (5 στην κλίμακα 1 – 5) παρά πολύ αρνητικές (1 στην κλίμακα 1 – 5).

⁶ Το ερωτηματολόγιο της έρευνας παρατίθεται στο παράρτημα I

E) Την προσέγγιση των πελατών (4 ερωτήσεις)

ΣΤ) Τις αρμοδιότητες, ικανότητες και την ενδυνάμωση του προσωπικού (7 ερωτήσεις)

Z) Τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών (6 ερωτήσεις)

Οι ερωτήσεις διατυπώνονται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5 (1=καθόλου έως 5 = Σε πολύ μεγάλο βαθμό).

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των αποκρινόμενων μελών όπως το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, την ηλικία και την εργασιακή τους εμπειρία.

Διανομή των ερωτηματολογίων - Συλλογή των στοιχείων

Τα ερωτηματολόγια παραδόθηκαν σε έντυπη μορφή στα μέλη που επιλέχθηκαν για δειγματοληψία και τους δόθηκε η δυνατότητα είτε άμεσης συμπλήρωσης με υποβοήθηση, είτε μετέπειτα συμπλήρωσης και παράδοσης τους εντός μίας (1) εβδομάδας. Η δειγματοληψία και η συλλογή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων ξεκίνησε την 1^η Μαρτίου 2015 και ολοκληρώθηκε την **15^η Απριλίου 2015**. Στο διάστημα αυτό συλλέχθηκαν με επιτυχία τα 200 ερωτηματολόγια που είχαν τεθεί σαν στόχος κατά το σχεδιασμό της έρευνας.

Καταχώρηση και Επεξεργασία των δεδομένων - Λογικοί Έλεγχοι

Τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν, καταχωρήθηκαν σε ένα αρχείο SPSS χρησιμοποιώντας την κωδικοποίηση που προκύπτει από το ερωτηματολόγιο, δηλαδή με τιμές από 1 έως 5 για τα πεδία της 1^{ης} ενότητας (Πελατοκεντρική Στρατηγική) και με τους κωδικούς των αντίστοιχων απαντήσεων για τα πεδία της 2^{ης} ενότητας (Δημογραφικά Στοιχεία).

Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε σε αυτό το στάδιο στην αποφυγή λαθών κατά την καταχώρηση αλλά και στον εντοπισμό και τη διόρθωση λαθών που ενδεχομένως είχαν γίνει κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους αποκρινόμενους. Ο τελευταίος έλεγχος αφορούσε τους συμμετέχοντες που δε συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο επί τόπου, ενώ το ποσοστό τέτοιου είδους σφαλμάτων είναι

αμελητέο, κάτι που επιβεβαιώνεται και από το εξαιρετικά υψηλό δείκτη αξιοπιστίας κατά Cronbach των στοιχείων που συλλέχθηκαν ($\alpha = 0.935$, βλέπε παρ. IV.1.).

Στη συνέχεια, τα συλλεχθέντα στοιχεία επεξεργάστηκαν στο SPSS προκειμένου να προετοιμαστούν για τη στατιστική ανάλυση. Η επεξεργασία αυτή περιλάμβανε τις ακόλουθες ενέργειες:

α) Δημιουργία ταμπελών (labels) για την αντιστοίχιση των κωδικοποιημένων απαντήσεων στις αρχικές απαντήσεις, αλλά και των ονομάτων των στηλών καταχώρησης στο SPSS σε κατάλληλη λεκτική περιγραφή για τα πεδία και τους δείκτες (νέες στήλες / μεταβλητές) που περιγράφονται στις ενέργειες β) έως δ). Η συγκεκριμένη ενέργεια ήταν απαραίτητη για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης.

β) Υπολογισμός μέσων δεικτών αξιολόγησης για τις διαστάσεις της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής (7 δείκτες) και ενός μέσου δείκτη για την αξιολόγηση της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής στο σύνολο της⁷. Ο υπολογισμός των δεικτών αυτών ήταν απαραίτητος για την πληρέστερη δυνατή αξιοποίηση της συλλεχθείσας πληροφορίας και την εξαγωγή συμπερασμάτων για την αξιολόγηση της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής από τους πελάτες σε επίπεδο συνόλου και σε επίπεδο διαστάσεων.

γ) Ομαδοποίηση των δεικτών της ενέργειας β) ως εξής:

1. Χαμηλή - Μέτρια αξιολόγηση (τιμές δείκτη από 1 έως 3)
2. Καλή αξιολόγηση (τιμές δείκτη από 3,5 έως 4)
3. Πολύ καλή αξιολόγηση (τιμές δείκτη από 4,5 έως 5)

Η ενέργεια αυτή διευκόλυνε τη μελέτη της κατανομής των δεικτών αλλά και την εφαρμογή ελέγχων Chi – square στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης (περισσότερα στην παρ. IV.3).

δ) Αντίστοιχα, ομαδοποίηση των πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής και συγκεκριμένα των απαντήσεων από 1 έως 3, με βάση την οποία προέκυψε η παρακάτω κωδικοποίηση:

1. Χαμηλή – Μέτρια αξιολόγηση: απαντήσεις από 1 έως 3 στο ερωτηματολόγιο

⁷ Περισσότερα στην παρ. IV.2

2. Καλή αξιολόγηση: απαντήσεις 4 στο ερωτηματολόγιο
3. Πολύ καλή αξιολόγηση: απαντήσεις 5 στο ερωτηματολόγιο

Η ομαδοποίηση αυτή διευκόλυνε τη στατιστική ανάλυση και την εξαγωγή συμπερασμάτων σε επίπεδο πεδίου Πελατοκεντρικής Στρατηγικής (βλέπε παρ. IV.4 και παρ. IV.5.).

ε) Ορίστηκαν πρόσθετοι κωδικοί για την καταχώρηση περιπτώσεων κενών στις απαντήσεις ανά πεδίο. Πάντως, το ποσοστό των κενών στις απαντήσεις ήταν από μηδενικό έως αμελητέο για όλες τις ερωτήσεις και για το λόγο αυτό δεν εφαρμόστηκε κάποια μέθοδος για την εκτίμηση των κενών (imputation), με τις συγκεκριμένες περιπτώσεις να εξαιρούνται από την ανάλυση.

Κατά την πραγματοποίηση των παραπάνω ενεργειών διορθώθηκαν όπου εντοπίστηκαν ορισμένα σφάλματα καταχώρησης και λογικά σφάλματα που δεν είχαν γίνει αντιληπτά κατά τη διάτρηση.

Λογισμικό και Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης

Το λογισμικό που χρησιμοποιήθηκε για την καταχώρηση, την επεξεργασία και τη στατιστική ανάλυση των στοιχείων της έρευνας είναι το στατιστικό πακέτο SPSS (ver. 20). Ο κώδικας (syntax) για το σύνολο της στατιστικής ανάλυσης αλλά και για τον υπολογισμό νέων μεταβλητών (δεικτών, ομαδοποιήσεων κ.τ.λ.) έχει αποθηκευτεί για μελλοντική χρήση και έλεγχο.

Στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης εφαρμόστηκαν τόσο περιγραφικές όσο και αναλυτικές μέθοδοι. Οι **περιγραφικές μέθοδοι** περιλαμβάνουν την κατασκευή γραφημάτων για τη μελέτη των κατανομών των δημογραφικών χαρακτηριστικών των αποκρινόμενων (*Pie charts* και *Bar charts*, παρ. IV.1), αλλά και 1) των δεικτών αξιολόγησης των διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής και 2) του συνολικού δείκτη αξιολόγησης της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής (*Stacked bar charts*, παρ. IV.2). Στις περιγραφικές μεθόδους περιλαμβάνονται και οι πίνακες συχνοτήτων που συνοδεύουν τους ελέγχους Chi – square των παραγράφων IV.3 και IV.5, αλλά και τα αποτελέσματα που αφορούν το σύνθετο δείκτη αξιολόγησης των πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής στην παρ. IV.4.

Οι **αναλυτικές μέθοδοι** που εφαρμόστηκαν περιλαμβάνουν τον πίνακα συσχετίσεων των δεικτών αξιολόγησης των διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής (παρ. IV.2) και – κυρίως – τους ελέγχους Chi – square που εφαρμόστηκαν για τον έλεγχο της επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών των πελατών στον τρόπο που αξιολογούν την Πελατοκεντρική Στρατηγική που εφαρμόζει το γυμναστήριο σε επίπεδο διάστασης (γενικά, παρ. IV.3) και πεδίου (ειδικά, παρ. IV.5).

Τα **ευρήματα** της Στατιστικής Ανάλυσης αναφέρονται στην ενότητα IV, ενώ τα **συμπεράσματα** και οι **μελλοντικές δράσεις** που πηγάζουν από αυτά αναφέρονται στην ενότητα V.

Δεοντολογικά ζητήματα

Στους συμμετέχοντες έγινε υπενθύμιση ότι πρέπει να απαντηθούν όλα τα ερωτήματα, αλλά και διευκρίνηση ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Όπου χρειάστηκε, δόθηκαν συνοδευτικές επιστολές που αναφέρονται στη σημασία της συμμετοχής στην έρευνα, το σκοπό της μελέτης, αλλά και την έμφαση που δίνεται στη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας και της ανωνυμίας των μελών που θα συμμετάσχουν στην έρευνα.

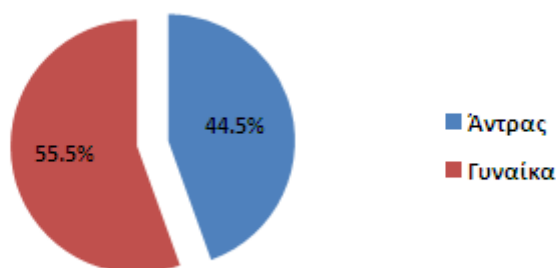
IV – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

IV.1 Μελέτη του τελικού δείγματος – Αξιοπιστία των απαντήσεων

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης και των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την αξιολόγηση τους, είναι σκόπιμο να μελετήσουμε το τελικό δείγμα της έρευνας ως προς την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, αλλά και να αξιολογήσουμε την αξιοπιστία των απαντήσεων που παρείχαν.

Με βάση το γράφημα 1, το ποσοστό των γυναικών μεταξύ των αποκρινόμενων είναι λίγο μεγαλύτερο από αυτό των αντρών (55.5% έναντι 44.5%), αναλογία που προσομοιάζει με την πραγματική κατανομή των Ελλήνων ανά φύλο (περίπου 51% - 49% αντίστοιχα για γυναίκες και άντρες, στοιχεία Απογραφής Πληθυσμού 2011). *Επιπλέον η αναλογία γυναικών και αντρών στο δείγμα είναι παρόμοια με την αναλογία των φύλων στο σύνολο (πληθυσμό) των μελών του γυμναστηρίου⁸, κάτι που σημαίνει ότι το τελικό δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό ως προς τη μεταβλητή του φύλου.*

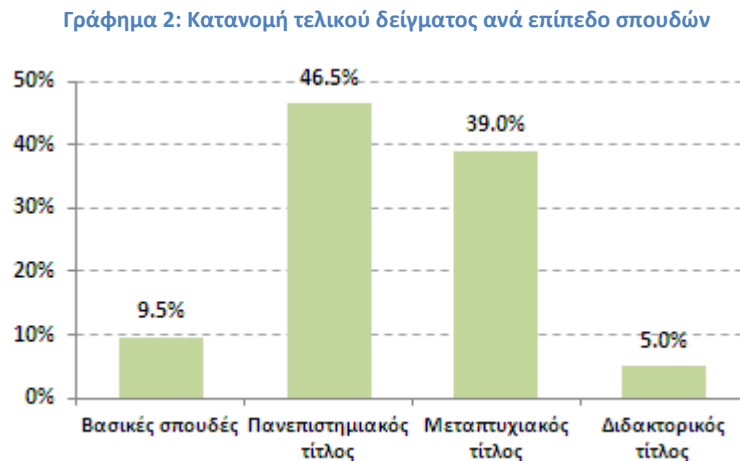
Γράφημα 1: Κατανομή τελικού δείγματος ανά φύλο



Εξετάζοντας το επίπεδο σπουδών των αποκρινόμενων (γράφημα 2) διαπιστώνουμε ότι το 5% έχει διδακτορικό τίτλο και ένα άλλο 39% έχει μεταπτυχιακό τίτλο, ποσοστά

⁸ Περίπου το 58% των γυναικών είναι γυναίκες.

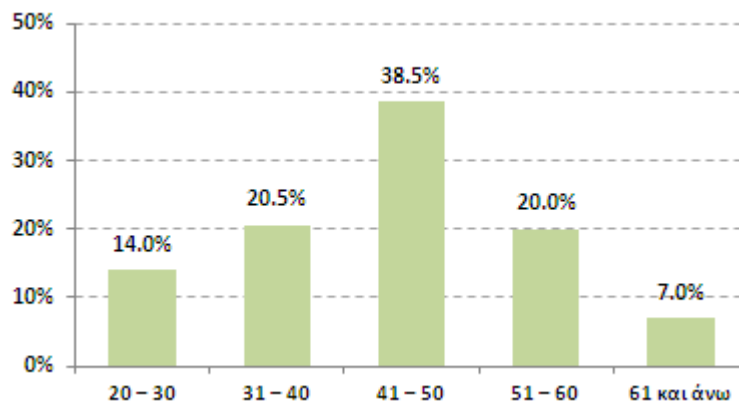
σημαντικά μεγαλύτερα από το γενικό πληθυσμό της Χώρας⁹. Συνεπώς, ένα βασικό χαρακτηριστικό των συμμετεχόντων στην έρευνα και κατ' επέκταση των μελών του γυμναστηρίου αποτελεί το σημαντικά υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης τους σε σύγκριση με το επίπεδο εκπαίδευσης του πληθυσμού της Ελλάδας.



Η ηλικιακή κατανομή των αποκρινόμενων (γράφημα 3) προσομοιάζει σημαντικά με την κανονική κατανομή, με τη μεσαία (μέση) κατηγορία των 41 – 50 ετών να συγκεντρώνει το 38.5% των αποκρινόμενων. Το 14% είναι άτομα ηλικίας 20 – 30 ετών, ενώ μόλις το 7% είναι η 61 + ετών. Η απουσία αποκρινόμενων με ηλικίες μικρότερες των 20 ετών και το μικρό συγκριτικά ποσοστό ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας είναι πολύ πιθανό να σχετίζεται με το αυξημένο επίπεδο εκπαίδευσης των αποκρινόμενων.

⁹ Από τα στοιχεία της Απογραφής Πληθυσμού του 2011 προκύπτει ότι λιγότερο από το 1.5% των μόνιμων κατοίκων της Ελλάδας έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ λιγότεροι από το 0.4% έχουν διδακτορικό τίτλο σπουδών.

Γράφημα 3: Κατανομή τελικού δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα



Αξίζει να αναφερθεί ότι με δεδομένη τη δυναμική του πληθυσμού των μελών (νέες εγγραφές, αποχωρήσεις κ.τ.λ.), περίπου το 50% των μελών του γυμναστηρίου είναι ηλικίας 38 – 50 ετών, κάτι που σημαίνει ότι το τελικό δείγμα είναι σε γενικές αντιπροσωπευτικό και ως προς τη μεταβλητή της ηλικίας.

Από τη στιγμή που οι κατανομές του τελικού δείγματος και του πληθυσμού ως προς τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του φύλου και της ηλικίας προσομοιάζουν, δεν είναι απαραίτητος ο υπολογισμός και η χρήση συντελεστών αναγωγής (βαρών) στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης.

Σαν αποτέλεσμα της ηλικιακής κατανομής των αποκρινόμενων στην έρευνα προκύπτει και το γεγονός ότι το 89% έχει εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη από 7 χρόνια, ενώ το υπόλοιπο 11% έχει τουλάχιστον 1 έτος εργασιακής εμπειρίας (γράφημα 4).

Γράφημα 4: Κατανομή τελικού δείγματος ανά διάρκεια εργασιακής εμπειρίας



Για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας της συλλεχθείσας πληροφορίας υπολογίζεται το Cronbach's Alpha¹⁰ για τις 40 ερωτήσεις που αφορούν την Πελατοκεντρική Στρατηγική:

Πίνακας 1: Έλεγχος αξιοπιστίας των αποκρίσεων του τελικού δείγματος (Cronbach's Alpha για τα 40 πεδία της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής)

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	40

Το Cronbach's Alpha είναι ένα μέτρο εσωτερικής συνέπειας που λαμβάνει τιμές μεταξύ 0 και 1, ενώ τιμές μεγαλύτερες από 0,9 – όπως στην περίπτωση της παρούσας έρευνας - είναι ενδεικτικές ενός συνόλου δεδομένων με εξαιρετικά υψηλό επίπεδο εσωτερικής συνέπειας και αξιοπιστίας.

Επιπλέον, κάθε ερώτηση απαντήθηκε από τουλάχιστον 196 από τα 200 άτομα¹¹, ενώ 183 από τα 200 ερωτηματολόγια δεν είχαν καμία έλλειψη. Συνεπώς το επίπεδο πληρότητας των απαντήσεων είναι αρκετά υψηλό ώστε να μη χρειάζεται περαιτέρω ανάλυση μη – απόκρισης, ούτε η εφαρμογή κάποιας μεθόδου για την πλήρωση (*imputation*) των κενών στις απαντήσεις.

Συμπερασματικά η πληροφορία που συλλέχθηκε από το τελικό δείγμα της έρευνας:

- Είναι επαρκής για την παραγωγή σύνθετων στατιστικών
- Είναι εξαιρετικά αξιόπιστη
- Χαρακτηρίζεται από εξαιρετικά χαμηλό επίπεδο μη - απόκρισης

Τα παραπάνω ευρήματα λαμβάνονται υπόψη στο πλαίσιο της ανάλυσης που ακολουθεί.

IV.2 Μέση αξιολόγηση ανά διάσταση της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής

Η αξιολόγηση της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής όπως ορίζεται από τη σχετική βιβλιογραφία αλλά και από την κατασκευή του ερωτηματολογίου της

¹⁰ Cronbach LJ (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika* 16 (3): 297–334

¹¹ Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν τις δημογραφικές ερωτήσεις

Έρευνας είναι ένα πολυδιάστατο και αρκετά σύνθετο πρόβλημα. Η ανάλυση των 40 ερωτήσεων (πεδίων) είναι ικανή να δώσει μια λεπτομερή εικόνα για τον τρόπο που αξιολογούν οι αποκρινόμενοι τα επί μέρους σημεία της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής, ωστόσο *εξίσου σημαντική είναι και η συγκεντρωτική ανάλυση των δεδομένων σε επίπεδο διάστασης Πελατοκεντρικής Στρατηγικής αλλά και Συνολικά, εξετάζοντας από κοινού όλες τις διαστάσεις της.*

Προκειμένου να αξιολογηθούν οι διαστάσεις της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής, υπολογίζεται ένας μέσος δείκτης αξιολόγησης για κάθε μια, καθώς και ένας Συνολικός Δείκτης αξιολόγησης που έχει σαν διπλό στόχο α) την αποτύπωση της γενικής αξιολόγησης των αποκρινόμενων με ένα και μόνο μέγεθος, αλλά και β) τη συγκριτική ανάλυση των 7 διαστάσεων.

Δεδομένου ότι οι ερωτήσεις μετρώνται σε κλίμακα Likert 1 – 5 και κατά συνέπεια σε κλίμακα διάταξης (ordinal scale), ο μέσος δείκτης αξιολόγησης της κάθε διάστασης είναι η διάμεσος (median) των απαντήσεων στα υποερωτήματα που υπάγονται στη συγκεκριμένη διάσταση. Αντίστοιχα ο συνολικός δείκτης αξιολόγησης της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής είναι η διάμεσος των απαντήσεων και στις 40 ερωτήσεις.

Από τη μελέτη των κατανομών των δεικτών¹² αυτών είναι εμφανής η ανάγκη ομαδοποίησης τους σε τρεις κλάσεις:

1. Χαμηλή και μέτρια αξιολόγηση (δείκτης από 1 έως 3)
2. Καλή αξιολόγηση (δείκτης από 3,5 έως 4)
3. Πολύ καλή αξιολόγηση (δείκτης από 4,5 έως 5)

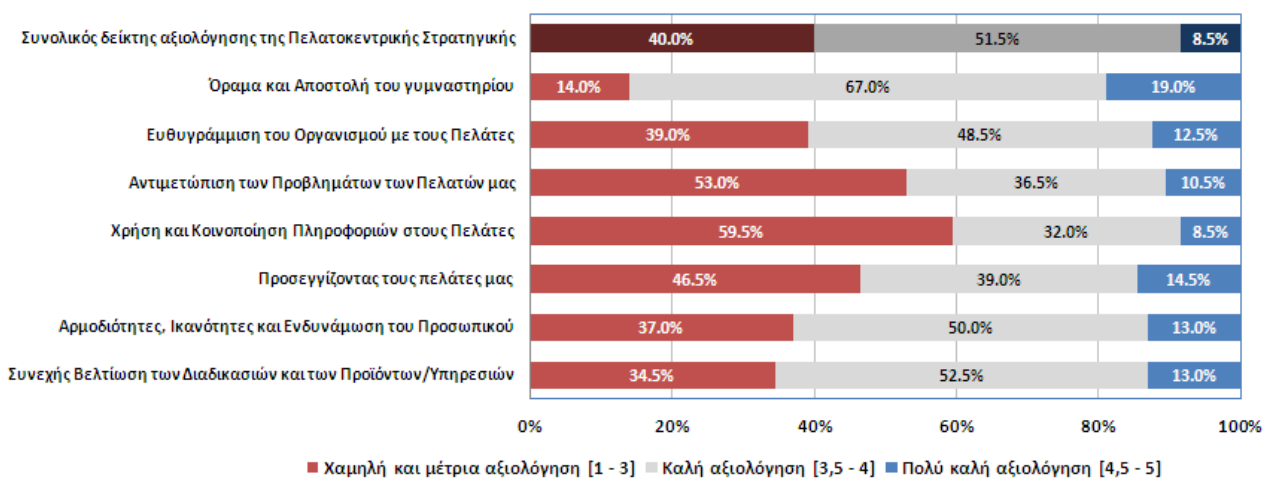
Το γράφημα 5 αποτυπώνει την κατανομή των μέσων αξιολογήσεων των αποκρινόμενων για τις 7 διαστάσεις της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής, αλλά και της Συνολικής Αξιολόγησης της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής. Από το γράφημα αυτό είναι σαφές ότι:

- Το αν μια διάσταση υστερεί ή υπερτερεί έναντι των άλλων εξαρτάται κυρίως από το ποσοστό των χαμηλών και μέτριων αξιολογήσεων και λιγότερο από το ποσοστό των πολύ καλών αξιολογήσεων

¹² Τα δεδομένα χαρακτηρίζονται από συγκριτικά μεγάλη συχνότητα απαντήσεων «4» (Σε μεγάλο βαθμό) και «5» (Σε πολύ μεγάλο βαθμό) έναντι χαμηλότερων αξιολογήσεων, κάτι που σαφώς έχει αντίκτυπο και στον υπολογισμό των διαμέσων.

- Η «Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες» είναι η διάσταση που υστερεί περισσότερο, ακολουθούμενη από την «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών»
- Με διαφορά έναντι των άλλων διαστάσεων υπερτερεί το «Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου»
- Οι κατανομές των αξιολογήσεων για τις υπόλοιπες διαστάσεις είναι αρκετά όμοιες με εκείνη της μέσης συνολικής αξιολόγησης

Γράφημα 5: Κατανομή των δεικτών αξιολόγησης των διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής



Τα παραπάνω ευρήματα είναι πολύ χρήσιμα για τη συνέχεια της στατιστικής ανάλυσης. Ένα ακόμα ενδιαφέρον συμπέρασμα προκύπτει από τη μελέτη των γραμμικών συσχετίσεων μεταξύ των δεικτών αξιολόγησης (πίνακας 2). Παρατηρούμε ότι οι συντελεστές συσχέτισης για όλα τα ζευγάρια δεικτών είναι θετικοί και κυμαίνονται από 0,332 έως 0,685¹³. Αυτά τα δύο αποτελέσματα σημαίνουν αντίστοιχα ότι:

1. Όσο καλύτερα αξιολογεί κάποιος μια διάσταση Πελατοκεντρικής Στρατηγικής, τόσο τείνει γενικά να αξιολογεί καλά και τις υπόλοιπες διαστάσεις, αλλά και:
2. Το πόσο καλά θα αξιολογήσει κάποιος μια διάσταση Πελατοκεντρικής Στρατηγικής *δε σχετίζεται σε αξιόλογα υψηλό βαθμό* με τις αξιολογήσεις άλλων διαστάσεων

¹³ Από τη διεθνή εμπειρία, υψηλές γραμμικές συσχετίσεις συνεπάγονται συντελεστές συσχέτισης μεγαλύτερους από 0,8 σε απόλυτη τιμή.

Πρακτικά λοιπόν οδηγούμαστε στο θεμελιώδες συμπέρασμα ότι για τη μελέτη της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής, όλες οι διαστάσεις που ορίζει η βιβλιογραφία είναι απαραίτητες.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι αντί του συντελεστή συσχέτισης του Pearson που χρησιμοποιείται για συνεχείς μεταβλητές, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Kendall που είναι ισοδύναμος του πρώτου αλλά με καλύτερη προσαρμογή σε δεδομένα που μετρώνται σε κλίμακα διάταξης. Όπως και ο πρώτος, λαμβάνει τιμές από -1 (πλήρης αρνητική συσχέτιση) έως 1 (πλήρης θετική συσχέτιση) και η ερμηνεία του είναι πανομοιότυπη.

Πίνακας 2: Πίνακας συσχετίσεων των Διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής (τιμές συντελεστή Kendall)

Διάσταση	Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου	Ευθυγράμμιση του Οργανισμού με τους Πελάτες	Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών μας	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	Συνολικός δείκτης αξιολόγησης της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής
Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου	1.000	0.360	0.394	0.467	0.489	0.440	0.391	0.508
Ευθυγράμμιση του Οργανισμού με τους Πελάτες	0.360	1.000	0.332	0.392	0.420	0.393	0.472	0.520
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών μας	0.394	0.332	1.000	0.463	0.450	0.352	0.386	0.529
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	0.467	0.392	0.463	1.000	0.638	0.528	0.470	0.672
Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας	0.489	0.420	0.450	0.638	1.000	0.392	0.570	0.606
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	0.440	0.393	0.352	0.528	0.392	1.000	0.451	0.685
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	0.391	0.472	0.386	0.470	0.570	0.451	1.000	0.672
Συνολικός δείκτης αξιολόγησης της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής	0.508	0.520	0.529	0.672	0.606	0.685	0.672	1.000

IV.3 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην αξιολόγηση των διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής

Εμβαθύνοντας τη μελέτη της αξιολόγησης των διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής από τους αποκρινόμενους, μελετάμε τον τρόπο με τον οποίο οι δείκτες που ορίστηκαν στην παράγραφο IV.2 επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους.

Βασικό διπλό στόχο αυτής της μελέτης αποτελεί ο εντοπισμός των διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής που αξιολογούνται διαφορετικά λόγω του φύλου, της ηλικίας, του επιπέδου σπουδών ή της εργασιακής εμπειρίας των αποκρινόμενων, δίνοντας μια *πιο πλήρη ερμηνεία των ευρημάτων της παρ. IV.2 και εντοπίζοντας τα γενικά σημεία στα οποία μια πιο στοχευμένη προσέγγιση στο μέλλον θα οδηγούσε σε βελτιωμένη αξιολόγηση της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής από την πλευρά των πελατών.*

Δεδομένης της ομαδοποίησης των δεικτών σε τρία επίπεδα αξιολόγησης (πολύ καλή, καλή και χαμηλή - μέτρια) και της φύσης των δημογραφικών χαρακτηριστικών¹⁴, εφαρμόστηκαν έλεγχοι Chi – square στο πλαίσιο της εν λόγω μελέτης. Τα αποτελέσματα των ελέγχων συνοψίζονται στον πίνακα 3, με τα βασικότερα συμπεράσματα να είναι τα ακόλουθα:

- Η αξιολόγηση των διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής δεν εξαρτάται στατιστικά σημαντικά¹⁵ από το φύλο των αποκρινόμενων
- Το *διάστημα της εργασιακής εμπειρίας* επηρεάζει στατιστικά σημαντικά (P - value = 0,024) την αξιολόγηση της διάστασης «*Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών μας*». Συγκεκριμένα, οι έχοντες από 1 έως 7 χρόνια εργασιακή εμπειρία αξιολογούν υψηλά (4,5 – 5) την εν λόγω διάσταση σε ποσοστό 27,3%¹⁶ έναντι μόλις 8,4% εκείνων που έχουν περισσότερα από 7 έτη εργασιακής εμπειρίας

¹⁴ Το φύλο είναι ποιοτική μεταβλητή με δύο πιθανές τιμές (άντρας / γυναίκα), ενώ η ηλικία, η εργασιακή εμπειρία και το επίπεδο σπουδών μετρώνται σε κλίμακα διάταξης (ordinal scale) με μικρό αριθμό πιθανών τιμών.

¹⁵ Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$. Αυτό είναι το μέγεθος του α που ισχύει για όλους τους ελέγχους εκτός αν δηλώνεται διαφορετικά.

¹⁶ Οι κατανομές των ατομικών αξιολογήσεων των διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συνοψίζονται στον πίνακα 4.

- Η αξιολόγηση της ίδιας διάστασης επηρεάζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό και από το *επίπεδο σπουδών* των αποκρινόμενων ($P - \text{value} = 0,025$), με το 78,9% εκείνων που έχουν ολοκληρώσει μόνο τις βασικές σπουδές να αξιολογούν μέτρια ή χαμηλά τη συγκεκριμένη διάσταση και το αντίστοιχο ποσοστό για άτομα με υψηλότερο επίπεδο σπουδών να είναι αισθητά μικρότερο
- Η αξιολόγηση της διάστασης «*Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού*» σχετίζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ($P - \text{value} = 0,008$) με την *ηλικία* των αποκρινόμενων, με τις μεγαλύτερες ηλικίες να είναι γενικά πιο αυστηρές δίνοντας λιγότερο συχνά πολύ καλές αξιολογήσεις. Ενδεικτικά, με 4,5 – 5 αξιολόγησε τη συγκεκριμένη διάσταση το 21,4% των ατόμων ηλικίας 21 – 30 ετών, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τα άτομα ηλικίας 51 – 60 ετών είναι 2,5%
- Σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,1$ στατιστικά σημαντική είναι η επίδραση του *επιπέδου σπουδών* στην αξιολόγηση των διαστάσεων «*Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου*», «*Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού*» και «*Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών*» με το ποσοστό των πολύ καλών αξιολογήσεων (4,5 – 5) γενικά να αυξάνεται ανάλογα με το επίπεδο σπουδών
- Στο ίδιο επίπεδο σημαντικότητας ($\alpha=0,1$), η *ηλικία* επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την αξιολόγηση των διαστάσεων «*Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών μας*» και «*Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες*», με το ποσοστό των πολύ καλών αξιολογήσεων (4,5 – 5) να είναι μειωμένο στις μεγάλες ηλικιακές ομάδες

Πίνακας 3: Έλεγχοι Chi – square Διαστάσεων Πελατοκεντρικής Στρατηγικής vs Δημογραφικών χαρακτηριστικών των αποκρινόμενων

Διαστάσεις Πελατοκεντρικής Στρατηγικής	Αποτελέσματα ελέγχων ανά Δημογραφικό χαρακτηριστικό				
	Μέγεθος [1]	Φύλο	Επίπεδο σπουδών	Ηλικία	Εργασιακή εμπειρία
Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου	Chi-square	1.257	11.701	4.809	2.712
	df	2	6	8	2
	P - value	0.533	0.069	0.778	0.258
Ευθυγράμμιση του Οργανισμού με τους Πελάτες	Chi-square	1.578	9.967	7.723	1.128
	df	2	6	8	2
	P - value	0.454	0.126	0.461	0.569
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών μας	Chi-square	0.752	14.467	14.134	7.453
	df	2	6	8	2
	P - value	0.687	0.025	0.078	0.024
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Chi-square	0.730	1.129	15.188	1.503
	df	2	6	8	2
	P - value	0.694	0.980	0.056	0.472
Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας	Chi-square	2.458	2.526	5.716	0.443
	df	2	6	8	2
	P - value	0.293	0.866	0.679	0.801
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Chi-square	1.716	11.174	20.687	3.286
	df	2	6	8	2
	P - value	0.424	0.083	0.008	0.193
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	Chi-square	0.142	10.979	3.070	1.585
	df	2	6	8	2
	P - value	0.931	0.089	0.930	0.453
Συνολικός δείκτης αξιολόγησης	Chi-square	0.786	5.268	10.831	2.045
	df	2	6	8	2
	P - value	0.675	0.510	0.211	0.360

[1]: **Chi-square:** Τιμή της στατιστικής συνάρτησης του ελέγχου Chi – square, **df:** Οι βαθμοί ελευθερίας (degrees of freedom) και **P - value:** το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας (Significance level)

Από τα ευρήματα των παραπάνω ελέγχων αλλά και από τα βασικά αποτελέσματα της ανάλυσης της παρ. IV.2 είναι ξεκάθαρο ότι υπάρχουν συγκεκριμένα σημεία που μπορούν αν αξιοποιηθούν κατάλληλα να οδηγήσουν σε υψηλότερες αξιολογήσεις της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής στο μέλλον, είτε αυτά αφορούν τη γενικευμένη προβολή και βελτίωση της εικόνας κάποιων διαστάσεων ή τη στοχευμένη αντιμετώπιση κάποιων από αυτές σε άτομα με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Στις δύο επόμενες παραγράφους τα ευρήματα της ανάλυσης εξειδικεύονται σε επίπεδο επιμέρους πεδίων (ερωτήσεων).

Πίνακας 4: Κατανομές των δεικτών αξιολόγησης των Διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής ως προς τα Δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών

Διαστάσεις Πελατοκεντρικής Στρατηγικής	Τιμή δείκτη	Φύλο		Επίπεδο σπουδών				Ηλικία (σε έτη)					Εργασιακή εμπειρία (σε έτη)	
		Άντρας	Γυναίκα	Βασικές σπουδές	Πανεπιστημιακός τίτλος	Μεταπτυχιακός τίτλος	Διδακτορικός τίτλος	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 +	1 - 7	7 +
Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου	[1 - 3]	13.5%	14.4%	26.3%	18.3%	6.4%	10.0%	10.7%	12.2%	18.2%	7.5%	21.4%	13.6%	14.0%
	[3.5 - 4]	64.0%	69.4%	63.2%	66.7%	70.5%	50.0%	71.4%	63.4%	66.2%	70.0%	64.3%	54.5%	68.5%
	[4.5 - 5]	22.5%	16.2%	10.5%	15.1%	23.1%	40.0%	17.9%	24.4%	15.6%	22.5%	14.3%	31.8%	17.4%
Ευθυγράμμιση του Οργανισμού με τους Πελάτες	[1 - 3]	43.8%	35.1%	26.3%	43.0%	34.6%	60.0%	53.6%	26.8%	37.7%	42.5%	42.9%	31.8%	39.9%
	[3.5 - 4]	44.9%	51.4%	57.9%	45.2%	55.1%	10.0%	39.3%	61.0%	50.6%	42.5%	35.7%	59.1%	47.2%
	[4.5 - 5]	11.2%	13.5%	15.8%	11.8%	10.3%	30.0%	7.1%	12.2%	11.7%	15.0%	21.4%	9.1%	12.9%
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών μας	[1 - 3]	51.7%	54.1%	78.9%	58.1%	44.9%	20.0%	57.1%	43.9%	55.8%	57.5%	42.9%	40.9%	54.5%
	[3.5 - 4]	39.3%	34.2%	15.8%	35.5%	39.7%	60.0%	28.6%	31.7%	39.0%	37.5%	50.0%	31.8%	37.1%
	[4.5 - 5]	9.0%	11.7%	5.3%	6.5%	15.4%	20.0%	14.3%	24.4%	5.2%	5.0%	7.1%	27.3%	8.4%
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	[1 - 3]	59.6%	59.5%	63.2%	61.3%	57.7%	50.0%	50.0%	53.7%	72.7%	55.0%	35.7%	63.6%	59.0%
	[3.5 - 4]	33.7%	30.6%	26.3%	30.1%	34.6%	40.0%	32.1%	36.6%	20.8%	40.0%	57.1%	22.7%	33.1%
	[4.5 - 5]	6.7%	9.9%	10.5%	8.6%	7.7%	10.0%	17.9%	9.8%	6.5%	5.0%	7.1%	13.6%	7.9%
Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας	[1 - 3]	42.7%	49.5%	47.4%	47.3%	46.2%	40.0%	42.9%	41.5%	50.6%	45.0%	50.0%	40.9%	47.2%
	[3.5 - 4]	44.9%	34.2%	42.1%	37.6%	41.0%	30.0%	39.3%	43.9%	31.2%	47.5%	42.9%	45.5%	38.2%
	[4.5 - 5]	12.4%	16.2%	10.5%	15.1%	12.8%	30.0%	17.9%	14.6%	18.2%	7.5%	7.1%	13.6%	14.6%
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	[1 - 3]	32.6%	40.5%	31.6%	46.2%	28.2%	30.0%	35.7%	19.5%	48.1%	30.0%	50.0%	22.7%	38.8%
	[3.5 - 4]	55.1%	45.9%	63.2%	37.6%	60.3%	60.0%	42.9%	65.9%	36.4%	67.5%	42.9%	68.2%	47.8%
	[4.5 - 5]	12.4%	13.5%	5.3%	16.1%	11.5%	10.0%	21.4%	14.6%	15.6%	2.5%	7.1%	9.1%	13.5%
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	[1 - 3]	33.7%	35.1%	36.8%	35.5%	32.1%	40.0%	28.6%	29.3%	36.4%	37.5%	42.9%	22.7%	36.0%
	[3.5 - 4]	53.9%	51.4%	63.2%	52.7%	53.8%	20.0%	53.6%	56.1%	50.6%	55.0%	42.9%	63.6%	51.1%
	[4.5 - 5]	12.4%	13.5%	0.0%	11.8%	14.1%	40.0%	17.9%	14.6%	13.0%	7.5%	14.3%	13.6%	12.9%
Συνολικός δείκτης αξιολόγησης	[1 - 3]	39.3%	40.5%	42.1%	46.2%	30.8%	50.0%	35.7%	26.8%	50.6%	37.5%	35.7%	27.3%	41.6%
	[3.5 - 4]	53.9%	49.5%	52.6%	45.2%	60.3%	40.0%	50.0%	63.4%	40.3%	60.0%	57.1%	59.1%	50.6%
	[4.5 - 5]	6.7%	9.9%	5.3%	8.6%	9.0%	10.0%	14.3%	9.8%	9.1%	2.5%	7.1%	13.6%	7.9%

IV.4 Συγκριτική αξιολόγηση των επί μέρους πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής

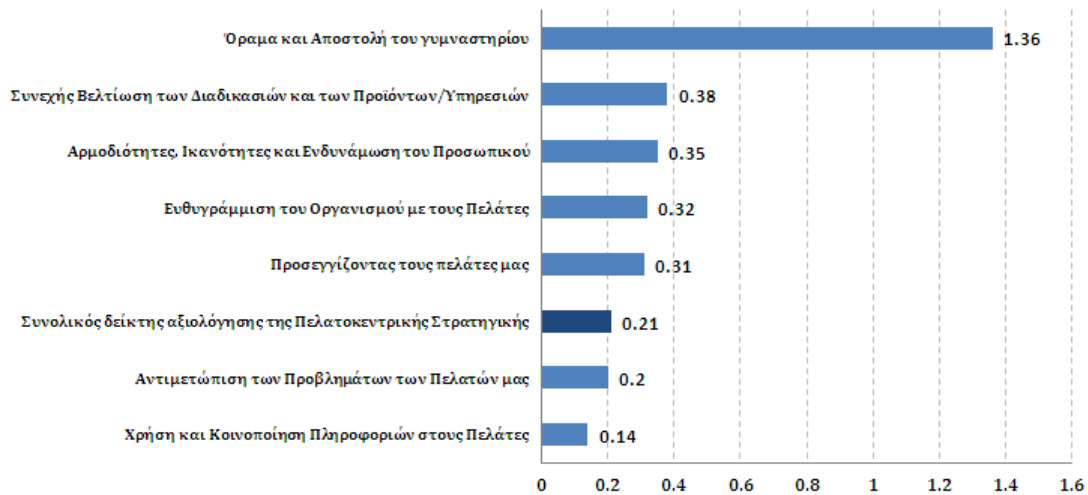
Σε αυτή την παράγραφο πραγματοποιείται η συγκριτική αξιολόγηση των 40 πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής με σκοπό να αναδειχθούν τα πεδία αυτά που σύμφωνα με τους πελάτες του γυμναστηρίου υπερτερούν έναντι των άλλων πεδίων, αλλά (κυρίως) και τα πεδία που υστερούν σε αξιολόγηση και για τα οποία επιβάλλεται να αναληφθούν δράσεις στο μέλλον.

Λόγω του μεγάλου αριθμού των προς σύγκριση μεταβλητών, αλλά και της ανάγκης να ληφθούν υπόψη τόσο οι θετικές όσο και οι αρνητικές αξιολογήσεις, υπολογίστηκε ένας νέος δείκτης («*σύνθετος δείκτης αξιολόγησης*») που αποτελεί το λόγο του ποσοστού των πολύ καλών αξιολογήσεων του κάθε πεδίου (απαντήσεις «5» στο ερωτηματολόγιο της Έρευνας) προς το ποσοστό των χαμηλών και μέτριων αξιολογήσεων (απαντήσεις «1» έως και «3» αντίστοιχα). Βάσει αυτού του δείκτη ταξινομήθηκαν τα πεδία στον πίνακα 5.

Προκειμένου να οριστούν κάποια όρια (thresholds) για να αναγνωριστούν τα πεδία που πραγματικά υστερούν / υπερτερούν, υπολογίζεται ο ίδιος δείκτης σε επίπεδο διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής¹⁷. Όπως είναι αναμενόμενο, επιβεβαιώνονται όλα τα ευρήματα της ανάλυσης της παραγράφου IV.2 (βλέπε γράφημα 6).

¹⁷ Για τον υπολογισμό του σύνθετου δείκτη αξιολόγησης σε επίπεδο διαστάσεων, οι πολύ καλές αξιολογήσεις περιλαμβάνουν και την τιμή 4,5. Λόγω όμως της σχετικά μικρής συχνότητας των συγκεκριμένων τιμών, η αντιστοιχία του δείκτη αυτού με αυτόν που υπολογίζεται σε επίπεδο πεδίων δεν επηρεάζεται αισθητά

Γράφημα 6: Σύνθετος δείκτης αξιολόγησης ανά διάσταση της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής



Αξιοποιώντας το γράφημα 6 αλλά και την φθίνουσα κατάταξη των πεδίων με βάση τις αξιολογήσεις των πελατών στον πίνακα 5, ορίζονται τα ακόλουθα 4 επίπεδα αξιολόγησης για τα πεδία της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής που εφαρμόζονται από το γυμναστήριο:

- 1) Πεδία που **υπερτερούν σημαντικά** έναντι των άλλων: Αφορά 7 πεδία των οποίων ο σύνθετος δείκτης αξιολόγησης λαμβάνει τιμή μεγαλύτερη από τη μονάδα¹⁸.
- 2) Πεδία που **υπερτερούν** έναντι των άλλων: Αφορά 9 πεδία των οποίων ο σύνθετος δείκτης αξιολόγησης λαμβάνει τιμή μεταξύ 0,38¹⁹ και 1.
- 3) Πεδία που **δεν υπερτερούν, ούτε υστερούν** έναντι των άλλων: Αφορά 13 πεδία των οποίων ο σύνθετος δείκτης αξιολόγησης λαμβάνει τιμή μεταξύ 0,21²⁰ και 0,38.
- 4) Πεδία που **υστερούν** έναντι των άλλων: Αφορά 11 πεδία των οποίων ο σύνθετος δείκτης αξιολόγησης λαμβάνει τιμή μικρότερη από 0,21²¹.

Είναι προφανές ότι τα πεδία που εντάσσονται στο 4ο επίπεδο αξιολόγησης αποτελούν σημεία που επιδέχονται μελλοντικής βελτίωσης αφού το ποσοστό

¹⁸ Οι πολύ καλές αξιολογήσεις είναι περισσότερες από τις χαμηλές και τις μεσαίες

¹⁹ Η τιμή του σύνθετου δείκτη αξιολόγησης είναι μεγαλύτερη από τον αντίστοιχο των 6 από τις 7 διαστάσεις

²⁰ Η τιμή του σύνθετου δείκτη αξιολόγησης είναι μεγαλύτερη από τη μέση συνολική αξιολόγηση (0,21), αλλά μικρότερη από το κάτω όριο του ακριβώς ανώτερου επιπέδου

²¹ Η τιμή του σύνθετου δείκτη αξιολόγησης είναι μικρότερη από τη μέση συνολική αξιολόγηση (0,21)

χαμηλών και μέτριων αξιολογήσεων σε αυτά ξεπερνάει – μάλιστα σε μερικές περιπτώσεις κατά πολύ – το 50%.

Είναι επίσης ενδιαφέρον να αναζητηθεί η σχέση των πεδίων αυτών, όπως και των πεδίων του 3^{ου} επιπέδου αξιολόγησης, με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (βλέπε παρ. IV.3). Τα πεδία των δύο ανώτερων επιπέδων αξιολόγησης μπορούν να αξιοποιηθούν στο πλαίσιο του μάρκετινγκ ως δυνατά σημεία του γυμναστηρίου, ενώ και για αυτά είναι χρήσιμη η μελέτη της σχέσης τους με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών.

Περισσότερα για τις μελλοντικές δράσεις που αφορούν συγκεκριμένα πεδία της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής και που αποσκοπούν σε βελτίωση της παρούσας εικόνας αναφέρονται στην ενότητα V.

Πίνακας 5: Ταξινόμηση των επιμέρους πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής με βάση τον Σύνθετο Δείκτη Αξιολόγησης (λόγος ποσοστού πολύ καλών προς χαμηλές και μέτριες αξιολογήσεις)

Διάσταση	Πεδίο	Χαμηλή και μέτρια αξιολόγηση [1 - 3]	Καλή αξιολόγηση [4]	Πολύ καλή αξιολόγηση [5]	Σύνθετος δείκτης αξιολόγησης
A	Κυρίαρχος στόχος του γυμναστηρίου η δημιουργία ικανοποιημένων πελατών	9.5%	55.0%	35.5%	3.74
B	Το γυμναστήριο αγωνίζεται για να είναι ηγέτης / πρωτοπόρος στον κλάδο του	14.0%	39.0%	47.0%	3.36
A	Πρόληψη προβλημάτων με εφαρμογή της αρχής "Κάνε κάθε δραστηριότητα σωστά εξ' αρχής"	11.0%	62.5%	26.5%	2.41
A	Δέσμευση στην ιδέα της Ποιότητας	17.5%	41.0%	41.5%	2.37
ΣΤ	Δυνατότητα αναπλήρωσης μεταξύ συναδέλφων όταν είναι απαραίτητο	18.5%	47.0%	34.5%	1.86
ΣΤ	Καλή γνώση των προϊόντων και των υπηρεσιών	23.5%	35.5%	41.0%	1.74
A	Κυρίαρχος στόχος των στελεχών η ικανοποίηση των πελατών	22.0%	46.5%	31.5%	1.43
Z	Επένδυση στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών	27.0%	48.5%	24.5%	0.91
A	Εστίαση στους πελάτες ως κύριος παράγοντας εξέλιξης των στελεχών του γυμναστηρίου	37.7%	37.7%	24.6%	0.65
Z	Αρμονική συνεργασία και έλλειψη ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων εργασίας του γυμναστηρίου	32.7%	46.2%	21.1%	0.65
Z	Συστηματική προσπάθεια για τη βελτίωση Προϊόντων / Υπηρεσιών	31.0%	50.8%	18.3%	0.59
B	Συμβουλές και συνεργασία με τους πελάτες για την πώληση προϊόντων / υπηρεσιών	38.4%	39.9%	21.7%	0.57
ΣΤ	Σεβασμός από το γυμναστήριο στους εργαζόμενους	36.5%	43.1%	20.3%	0.56
Δ	Ο ορισμός της Ποιότητας για τους πελάτες είναι γνωστός στο γυμναστήριο	30.5%	54.5%	15.0%	0.49
E	Αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών μέσα από προσωπική υπέρβαση	38.0%	43.5%	18.5%	0.49
A	Προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών έναντι της εξυπηρέτησης εσωτερικών αναγκών	42.7%	39.2%	18.1%	0.42
ΣΤ	Υποστήριξη της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων που συνεργάζονται με πελάτες με επαρκείς πόρους	43.5%	41.0%	15.5%	0.36
B	Διαφημιστικές / προωθητικές ενέργειες που δεν υπόσχονται περισσότερα από όσα μπορεί να προσφέρει το γυμναστήριο	39.5%	46.5%	14.0%	0.35
ΣΤ	Χρήση προσωπικής κρίσης για την εξυπηρέτηση του πελάτη όταν απαιτείται γρήγορη ανάληψη δράσης	35.5%	52.0%	12.5%	0.35
Z	Μελέτη των καλύτερων πρακτικών άλλων γυμναστηρίων	43.9%	41.4%	14.6%	0.33
E	Διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ γυμναστηρίου και πελατών	54.3%	28.6%	17.1%	0.31
Γ	Καταγραφή, παρακολούθηση και έλεγχος των παραπόνων	45.5%	40.5%	14.0%	0.31

Διάσταση	Πεδίο	Χαμηλή και μέτρια αξιολόγηση [1 - 3]	Καλή αξιολόγηση [4]	Πολύ καλή αξιολόγηση [5]	Σύνθετος δείκτης αξιολόγησης
Δ	Ευκαιρίες στα στελέχη όλης της ιεραρχίας να συναντούν και να συνεργάζονται με τους πελάτες	48.5%	37.5%	14.0%	0.29
A	Υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών σε ζητήματα που τους ενδιαφέρουν περισσότερο	40.9%	48.0%	11.1%	0.27
Δ	Συμφωνία στο ποιος είναι ο "πραγματικός" πελάτης	48.5%	39.3%	12.2%	0.25
B	Γνώση των χαρακτηριστικών των Προϊόντων / Υπηρεσιών που οι πελάτες εκτιμούν περισσότερο	48.0%	40.0%	12.0%	0.25
Δ	Διαμόρφωση ρεαλιστικών προσδοκιών από τους πελάτες μέσα από τακτική πληροφόρησή τους	54.3%	33.7%	12.1%	0.22
Δ	Πλήρης κατανόηση των προσδοκιών των πελατών	53.5%	35.0%	11.5%	0.21
Z	Γρήγορη επίλυση προβλημάτων σχετικών με την Ποιότητα	54.3%	34.2%	11.6%	0.21
Γ	Αναζήτηση feedback για την ικανοποίηση των πελατών σε τακτά χρονικά διαστήματα	62.0%	26.5%	11.5%	0.19
E	Προσπάθεια για επίλυση όλων των παραπόνων των πελατών	56.5%	34.0%	9.5%	0.17
E	Διευκόλυνση της κατάθεσης παραπόνων σχετικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες του γυμναστηρίου	60.5%	30.0%	9.5%	0.16
ΣΤ	Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε μια συναρπαστική επιχείρηση	57.5%	34.0%	8.5%	0.15
Γ	Ανάλυση των παραπόνων για την αναγνώριση προβλημάτων σχετικά με την ποιότητα σε τακτά χρονικά διαστήματα	63.0%	28.0%	9.0%	0.14
Δ	Πλήρης κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών από τα διευθυντικά στελέχη του γυμναστηρίου	72.4%	19.1%	8.5%	0.12
B	Αξιοποίηση της πληροφόρησης από τους πελάτες στο σχεδιασμό προϊόντων / υπηρεσιών	56.8%	37.2%	6.0%	0.11
Γ	Εντοπισμός και αφαίρεση συστημάτων και διαδικασιών που δε δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους πελάτες	63.1%	31.3%	5.6%	0.09
ΣΤ	Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων σχετικά με πτυχές της εργασίας τους	69.0%	25.9%	5.1%	0.07
Δ	Συχνή επαφή μεταξύ ανώτερων στελεχών του γυμναστηρίου και πελατών	84.2%	10.7%	5.1%	0.06
Z	Συστηματική προσπάθεια για τη μείωση της διάρκειας του κύκλου R&D	60.1%	36.4%	3.5%	0.06

A: Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου, B: Ευθυγράμμιση του Οργανισμού με τους Πελάτες, Γ: Αντιμέτωπιση των Προβλημάτων των Πελατών, Δ: Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες, E: Προσεγγίζοντας τους πελάτες, ΣΤ: Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού, Z: Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών

IV.5 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην αξιολόγηση των επιμέρους πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής

Σε αυτήν την παράγραφο εξετάζεται η σχέση των επιμέρους πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των αποκρινόμενων. Όπως και σε επίπεδο διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής (βλέπε παρ. IV.3), η σχέση των πεδίων με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εξετάζεται μέσα από την εφαρμογή ελέγχων Chi - square.

Η εφαρμογή των ελέγχων προϋποθέτει την ομαδοποίηση των ατομικών αξιολογήσεων για κάθε πεδίο σε τρία επίπεδα, όπως ακριβώς στην προηγούμενη παράγραφο:

1. Χαμηλή και μέτρια αξιολόγηση (απαντήσεις από 1 έως 3 στο ερωτηματολόγιο)
2. Καλή αξιολόγηση (απαντήσεις 4 στο ερωτηματολόγιο)
3. Πολύ καλή αξιολόγηση (απαντήσεις 5 στο ερωτηματολόγιο)

Λόγω του μεγάλου αριθμού των ελέγχων και του όγκου των παραγόμενων αποτελεσμάτων, αυτά παρατίθενται αναλυτικά στο παράρτημα II, ενώ μια σύνοψη των στατιστικά σημαντικών σχέσεων που εντοπίστηκαν μεταξύ πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής και δημογραφικών χαρακτηριστικών των πελατών δίνονται στον πίνακα 6, στο τέλος της παραγράφου. Για λόγους απλότητας δεν αναφέρεται ξεχωριστά το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας (P - value) όλων των στατιστικά σημαντικών σχέσεων.

Η συγκεκριμένη ανάλυση αποτελεί συνέχεια και επέκταση της ανάλυσης της προηγούμενης ενότητας, αφού επί της ουσίας αναζητούνται:

- Περιπτώσεις πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής που υστερούν σε αξιολόγηση έναντι άλλων πεδίων, και των οποίων η συνολική αξιολόγηση έχει ενδεχομένως επηρεαστεί από σημαντική συχνότητα χαμηλών και μέτριων αξιολογήσεων από συγκεκριμένες δημογραφικές ομάδες αλλά και
- Περιπτώσεις πεδίων που δεν υστερούν, αλλά και δεν υπερτερούν σε αξιολόγηση έναντι άλλων, αλλά τα οποία ενδεχομένως να λάβαιναν καλύτερη συνολική αξιολόγηση αν δε χαρακτηριζόντουσαν από σημαντική συχνότητα χαμηλών και μέτριων αξιολογήσεων από συγκεκριμένες δημογραφικές ομάδες

Δευτερευόντως αναζητούνται και δημογραφικές ομάδες που συνέβαλαν στη συνολικά υψηλή ή πολύ υψηλή αξιολόγηση ορισμένων πεδίων²², ωστόσο προκειμένου να βελτιωθεί η συνολική εικόνα της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής με την ανάληψη συγκεκριμένων δράσεων (βλέπε ενότητα V), έμφαση δίνεται πρωτίστως στα πεδία που έχουν μεγαλύτερα περιθώρια βελτίωσης, ειδικά αν υπάρχουν ενδείξεις ότι στην τρέχουσα χαμηλή αξιολόγηση τους συμβάλουν οι αξιολογήσεις πελατών συγκεκριμένου φύλου, ηλικίας ή εκπαιδευτικού / επαγγελματικού παρελθόντος.

Για το λόγο αυτό, τα ευρήματα των ελέγχων που εφαρμόστηκαν δίνονται σε αντίστροφη σειρά με βάση την ταξινόμηση των πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής που προέκυψαν από την ανάλυση της προηγούμενης παραγράφου. Εξετάζοντας λοιπόν τα αποτελέσματα των ελέγχων, παρατηρούμε ότι η αξιολόγηση ορισμένων **πεδίων που υστερούν** σύμφωνα με τους αποκρινόμενους, σχετίζονται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Για παράδειγμα:

- Για το πεδίο *Ανάλυση των παραπόνων για την αναγνώριση προβλημάτων σχετικά με την ποιότητα σε τακτά χρονικά διαστήματα*, το 78,9% των πελατών που έχουν ολοκληρώσει μόνο τις βασικές σπουδές δίνει χαμηλή - μέτρια (1-3) αξιολόγηση, ποσοστό σημαντικά μεγαλύτερο από εκείνο πελατών με ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης. Για το ίδιο πεδίο, το 27,3% των πελατών με 1 – 7 έτη εργασιακής εμπειρίας δίνει πολύ καλή (5) αξιολόγηση έναντι του 6,7% των πελατών με 7 + χρόνια εργασιακής εμπειρίας
- Για το πεδίο *Αναζήτηση feedback για την ικανοποίηση των πελατών σε τακτά χρονικά διαστήματα*, το 26,8% των πελατών ηλικίας 31 - 40 ετών δίνει πολύ καλή (5) αξιολόγηση έναντι του 5,2% των πελατών ηλικίας 41 – 50 ετών. Ομοίως το 27,3% των πελατών με 1 – 7 έτη εργασιακής εμπειρίας δίνει πολύ καλή αξιολόγηση για το συγκεκριμένο πεδίο έναντι του 9,6% των πελατών με 7 + χρόνια εργασιακής εμπειρίας
- Το 39% των πελατών ηλικίας 31 - 40 ετών δίνει χαμηλή - μέτρια (1-3) αξιολόγηση στο πεδίο *Αξιοποίηση της πληροφόρησης από τους πελάτες στο σχεδιασμό προϊόντων / υπηρεσιών*, ποσοστό σημαντικά μικρότερο από εκείνο πελατών μικρότερης ή μεγαλύτερης ηλικίας

²² Πεδία που «υπερτερούν» ή που «υπερτερούν σημαντικά» σε σύγκριση με άλλα πεδία της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής, με βάση την ταξινόμηση της προηγούμενης παραγράφου.

- Το 13,6% των πελατών με 1 – 7 έτη εργασιακής εμπειρίας δίνει πολύ καλή (5) αξιολόγηση στο πεδίο *Εντοπισμός και αφαίρεση συστημάτων και διαδικασιών που δε δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους πελάτες*, έναντι του 4,5% των πελατών με 7 + χρόνια εργασιακής εμπειρίας
- Το 47,4% των πελατών με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών δίνει χαμηλή - μέτρια (1-3) αξιολόγηση στο πεδίο *Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε μια συναρπαστική επιχείρηση*, έναντι του 65,6% των πτυχιούχων χωρίς μεταπτυχιακό

Όσον αφορά τα πεδία που δεν υστερούν, αλλά και δεν υπερτερούν, οι έλεγχοι εντοπίζουν επίσης ορισμένες στατιστικά σημαντικές σχέσεις με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των αποκρινόμενων. Οι περιπτώσεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Το φύλο των πελατών σχετίζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την αξιολόγηση των πεδίων *Πλήρης κατανόηση των προσδοκιών των πελατών*, με το 60,4% των γυναικών να δίνει χαμηλή - μέτρια (1-3) αξιολόγηση στο πεδίο έναντι του 44,9% των αντρών και *Διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ γυμναστηρίου και πελατών*, με το 60,9% των γυναικών να δίνει χαμηλή - μέτρια αξιολόγηση έναντι του 46,1% των αντρών
- Το επίπεδο σπουδών των πελατών σχετίζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την αξιολόγηση του πεδίου *Καταγραφή, παρακολούθηση και έλεγχος των παραπόνων*, με το 37,1% των πελατών που έχουν ολοκληρώσει μόνο τις βασικές σπουδές να δίνει πολύ καλή (5) αξιολόγηση έναντι του 7,5% των πελατών με πανεπιστημιακό τίτλο σπουδών
- Η εργασιακή εμπειρία των πελατών σχετίζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την αξιολόγηση των πεδίων *Ευκαιρίες στα στελέχη όλης της ιεραρχίας να συναντούν και να συνεργάζονται με τους πελάτες*, με το 62,3% των πελατών ηλικίας 41 – 50 ετών να δίνει χαμηλή - μέτρια (1-3) αξιολόγηση, ποσοστό σημαντικά μεγαλύτερο από εκείνο πελατών μικρότερης ή μεγαλύτερης ηλικίας, και *Συμφωνία στο ποιος είναι ο "πραγματικός" πελάτης*, με το 6,8% των πελατών ηλικίας 41 – 50 ετών να δίνει πολύ καλή (5) αξιολόγηση στο πεδίο, ποσοστό σημαντικά μικρότερο αντίστοιχα από εκείνο πελατών μικρότερης ή μεγαλύτερης ηλικίας

Οι έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν αναδεικνύουν επίσης τα **πεδία που υπερτερούν** σε αξιολόγηση έναντι άλλων πεδίων ενδεχομένως λόγω της στατιστικά σημαντικής σχέσης τους με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των αποκρινόμενων. Τα πεδία αυτά είναι τα ακόλουθα:

- ***Επένδυση στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών:*** Το 54,5% των πελατών με 1 – 7 έτη εργασιακής εμπειρίας δίνει πολύ καλή (5) αξιολόγηση, έναντι του 20,8% των πελατών με 7 + χρόνια εργασιακής εμπειρίας. Επίσης, το 5,3% των πελατών που έχουν ολοκληρώσει μόνο τις βασικές σπουδές δίνει πολύ καλή αξιολόγηση στο ίδιο πεδίο, ποσοστό σημαντικά μικρότερο από εκείνο πελατών με ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης
- ***Εστίαση στους πελάτες ως κύριος παράγοντας εξέλιξης των στελεχών του γυμναστηρίου:*** Το 33% των αντρών δίνει πολύ καλή (5) αξιολόγηση έναντι του 18% των γυναικών, ενώ το 46,2% των πελατών με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών δίνει χαμηλή - μέτρια (1-3) αξιολόγηση έναντι του μόλις 24,7% των πτυχιούχων χωρίς μεταπτυχιακό
- ***Αρμονική συνεργασία και έλλειψη ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων εργασίας του γυμναστηρίου:*** Το 16,7% των πελατών με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών δίνει πολύ καλή (5) αξιολόγηση στο πεδίο, έναντι του 31,6% των πελατών που έχουν ολοκληρώσει μόνο τις βασικές τους σπουδές. Επίσης, το 42,9% των πελατών ηλικίας 21 - 30 ετών και το 50% εκείνων ηλικίας 61 + ετών δίνει πολύ καλή αξιολόγηση, ποσοστά σημαντικά μεγαλύτερα από εκείνο πελατών ενδιάμεσων ηλικιών
- ***Συστηματική προσπάθεια για τη βελτίωση Προϊόντων / Υπηρεσιών:*** Το 63,2% των πελατών που έχουν ολοκληρώσει μόνο τις βασικές σπουδές δίνει χαμηλή - μέτρια (1-3) αξιολόγηση, ποσοστό σημαντικά μεγαλύτερο από εκείνο πελατών με ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης
- ***Συμβουλές και συνεργασία με τους πελάτες για την πώληση προϊόντων / υπηρεσιών:*** Το 46,6% των αντρών δίνει χαμηλή - μέτρια (1-3) αξιολόγηση έναντι του 31,8% των γυναικών
- ***Σεβασμός από το γυμναστήριο στους εργαζόμενους:*** Το 39,3% των πελατών ηλικίας 21 - 30 ετών δίνει πολύ καλή (5) αξιολόγηση έναντι του 7,1% των πελατών ηλικίας 61 + ετών

Ομοίως για τα πεδία που υπερτερούν σημαντικά, έχουμε τα ακόλουθα στατιστικά σημαντικά ευρήματα:

- **Κορίναρχος στόχος του γυμναστηρίου η δημιουργία ικανοποιημένων πελατών:** Το 78,6% των πελατών ηλικίας 61+ ετών δίνει πολύ καλή (5) αξιολόγηση, ποσοστό σημαντικά μεγαλύτερο από εκείνο πελατών μικρότερης ηλικίας. Επίσης, το 22,7% των πελατών με 1 – 7 έτη εργασιακής εμπειρίας δίνει χαμηλή - μέτρια (1-3) αξιολόγηση, έναντι του 7,9% των πελατών με 7 + χρόνια εργασιακής εμπειρίας
- **Το γυμναστήριο αγωνίζεται για να είναι ηγέτης / πρωτοπόρος στον κλάδο του:** Το 68,2% των πελατών με 1 – 7 έτη εργασιακής εμπειρίας δίνει πολύ καλή (5) αξιολόγηση έναντι του 44,4% των πελατών με 7 + χρόνια εργασιακής εμπειρίας
- **Δέσμευση στην ιδέα της Ποιότητας:** Το 14,3% των πελατών ηλικίας 61+ ετών δίνει πολύ καλή (5) αξιολόγηση, ποσοστό σημαντικά μικρότερο από εκείνο πελατών μικρότερης ηλικίας
- **Κορίναρχος στόχος των στελεχών η ικανοποίηση των πελατών:** Το 37,1% των αντρών δίνει πολύ καλή (5) αξιολόγηση έναντι του 27% των γυναικών, το 54,5% των πελατών με 1 – 7 έτη εργασιακής εμπειρίας δίνει πολύ καλή αξιολόγηση έναντι του 28,7% των πελατών με 7 + χρόνια εργασιακής εμπειρίας, ενώ το 47,4% των πελατών που έχουν ολοκληρώσει μόνο τις βασικές σπουδές δίνει χαμηλή - μέτρια (1-3) αξιολόγηση, ποσοστό σημαντικά μεγαλύτερο από εκείνο πελατών με ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης

Ο εντοπισμός των παραπάνω στατιστικά σημαντικών ευρημάτων παίζει βασικό ρόλο στον καθορισμό επιχειρηματικών δράσεων που θα βελτιώσουν την εικόνα και την αξιολόγηση της εφαρμογής της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής από το γυμναστήριο στο μέλλον. Παραδείγματα τέτοιων δράσεων δίνονται στην επόμενη ενότητα.

Πίνακας 6: Σύνοψη των στατιστικά σημαντικών αποτελεσμάτων των ελέγχων Chi – square των πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής vs Δημογραφικών χαρακτηριστικών (επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$)

Διάσταση	Πεδίο Πελατοκεντρικής Στρατηγικής	Δημογραφικά χαρακτηριστικά
Α. Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου	Δέσμευση στην ιδέα της Ποιότητας	Ηλικία
	Εστίαση στους πελάτες ως κύριος παράγοντας εξέλιξης των στελεχών του γυμναστηρίου	Φύλο, Επίπεδο σπουδών
	Κυρίαρχος στόχος του γυμναστηρίου η δημιουργία ικανοποιημένων πελατών	Ηλικία, Εργασιακή εμπειρία
	Κυρίαρχος στόχος των στελεχών η ικανοποίηση των πελατών	Φύλο, Επίπεδο σπουδών, Εργασιακή εμπειρία
Β. Ευθυγράμμιση του Οργανισμού με τους Πελάτες	Αξιοποίηση της πληροφόρησης από τους πελάτες στο σχεδιασμό προϊόντων / υπηρεσιών	Ηλικία
	Συμβουλές και συνεργασία με τους πελάτες για την πώληση προϊόντων / υπηρεσιών	Φύλο
	Το γυμναστήριο αγωνίζεται για να είναι ηγέτης / πρωτοπόρος στον κλάδο του	Εργασιακή εμπειρία
Γ. Αντιμέτωπιση των Προβλημάτων των Πελατών	Αναζήτηση feedback για την ικανοποίηση των πελατών σε τακτά χρονικά διαστήματα	Ηλικία, Εργασιακή εμπειρία
	Ανάλυση των παραπόνων για την αναγνώριση προβλημάτων σχετικά με την ποιότητα σε τακτά χρονικά διαστήματα	Επίπεδο σπουδών, Εργασιακή εμπειρία
	Εντοπισμός και αφαίρεση συστημάτων και διαδικασιών που δε δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους πελάτες	Εργασιακή εμπειρία
	Καταγραφή, παρακολούθηση και έλεγχος των παραπόνων	Επίπεδο σπουδών
Δ. Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Ευκαιρίες στα στελέχη όλης της ιεραρχίας να συναντούν και να συνεργάζονται με τους πελάτες	Ηλικία
	Πλήρης κατανόηση των προσδοκιών των πελατών	Φύλο
	Συμφωνία στο ποιος είναι ο "πραγματικός" πελάτης	Ηλικία
Ε. Προσεγγίζοντας τους πελάτες	Διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ γυμναστηρίου και πελατών	Φύλο
ΣΤ. Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε μια συναρπαστική επιχείρηση	Επίπεδο σπουδών
	Σεβασμός από το γυμναστήριο στους εργαζόμενους	Ηλικία
Ζ. Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων / Υπηρεσιών	Αρμονική συνεργασία και έλλειψη ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων εργασίας του γυμναστηρίου	Επίπεδο σπουδών, Ηλικία
	Επένδυση στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών	Επίπεδο σπουδών, Εργασιακή εμπειρία
	Συστηματική προσπάθεια για τη βελτίωση Προϊόντων / Υπηρεσιών	Επίπεδο σπουδών

V-ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Σε αυτή την ενότητα αναλύονται περαιτέρω τα συμπεράσματα της Στατιστικής Ανάλυσης που προηγήθηκε (ενότητα IV) και διατυπώνονται προτάσεις για τη μελλοντική βελτίωση της αξιολόγησης της πελατοκεντρικής στρατηγικής που εφαρμόζει το Holmes Place της Γλυφάδας από τα μέλη του.

Ακολουθώντας τη δομή της ενότητας IV, οι προτάσεις διατυπώνονται αρχικά σε επίπεδο διάστασης της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής με περαιτέρω προεκτάσεις για συγκεκριμένες δημογραφικές ομάδες, ενώ στη συνέχεια σημειώνονται προτάσεις σε επίπεδο πεδίου της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής, σε συμφωνία με τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση.

Γενικά συμπεράσματα και προτάσεις

Ένα γενικό συμπέρασμα που προέκυψε από τη στατιστική ανάλυση είναι πώς τα μέλη του γυμναστηρίου δίνουν πολύ καλή αξιολόγηση στο *Όραμα και την Αποστολή του γυμναστηρίου* πολύ συχνότερα από ότι σε όλες τις άλλες διαστάσεις της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής. Το όραμα μιας επιχείρησης είναι αυτό που αιτιολογεί το λόγο ύπαρξης μιας επιχείρησης. Το όραμα αναφέρεται στον προσανατολισμό της επιχείρησης προς το μέλλον και ενσωματώνει τις προσδοκίες, τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες του επιχειρηματία για την πορεία της επιχείρησης. Το όραμα εκφράζεται με το πώς θα ήθελε ο επιχειρηματίας να δει την επιχείρησή του μετά από πολλά χρόνια. Όσο για την αποστολή, ή σκοπός, της επιχείρησης είναι μια ακριβής περιγραφή του τι ακριβώς κάνει η επιχείρηση. Η αποστολή περιγράφει τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε ότι αφορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, τις αγορές και την τεχνολογία. Η αποστολή είναι η επίσημη δέσμευση του επιχειρηματία σχετικά με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης. (Παπαδόπουλος, 2015)

Είναι επίσης αξιοσημείωτο ότι και οι υπόλοιπες διαστάσεις που αφορούν το γυμναστήριο ή το προσωπικό του (*Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών και Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού*) αξιολογούνται γενικά καλύτερα από τις 4 διαστάσεις που αφορούν καθαυτούς τους πελάτες:

- *B: Ευθυγράμμιση του Οργανισμού με τους Πελάτες*
- *Γ: Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών*
- *Δ: Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες*
- *Ε: Προσεγγίζοντας τους πελάτες*

Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό εύρημα που είναι εμφανές στο γράφημα 6 της παρ. IV.4. Η συγκεκριμένη διαφοροποίηση στην αξιολόγηση των μελών του γυμναστηρίου σχετίζεται σαφώς τόσο με τις υπάρχουσες δράσεις διαφήμισης, προώθησης και μάρκετινγκ του γυμναστηρίου, όσο και με την ίδια την εμπειρία τους από τις εγκαταστάσεις, τις υπηρεσίες και τις δραστηριότητες του γυμναστηρίου και την επικοινωνία τους με τους εργαζομένους και τα μέλη της διοίκησης.

Η προφορική επικοινωνία μαζί με την πρόθεση των πελατών να επαναλάβουν την αγορά μιας υπηρεσίας (*re - purchase intentions*), ή να συμμετάσχουν ξανά σε μία δραστηριότητα (στην περίπτωση των υπηρεσιών αθλητισμού), θεωρούνται ότι είναι οι σημαντικότερες ενδείξεις αφοσίωσης και παραμονής των πελατών σε μία επιχείρηση (Bloemer et al., 1999; Zeithaml & Bitner, 2000).

Είναι σαφές ότι η διαμόρφωση και επικράτηση μιας εικόνας μάρκετινγκ με βάση την οποία το Holmes Place της Γλυφάδας αποτελεί ένα club (και όχι απλά «γυμναστήριο») που απευθύνεται σε μέλη (και όχι απλά «πελάτες») με διακεκριμένη οικονομική επιφάνεια παρέχοντας υπηρεσίες και προνόμια που δεν συναντώνται στον ανταγωνισμό, περιορίζει τον βαθμό στον οποίο προβάλλεται ο ρόλος του πελάτη και η σημασία που έχει το οποιοδήποτε feedback από αυτόν στη διαμόρφωση των επιχειρηματικών στρατηγικών και της λειτουργίας του γυμναστηρίου.

Θα πρέπει επιπλέον να ληφθεί υπόψη ότι πέραν της επίδρασης που έχει η εικόνα που προβάλλει το ίδιο το γυμναστήριο στη διαμόρφωση της γνώμης των μελών, η προσωπική τους εμπειρία σε αρκετές περιπτώσεις δεν επαρκεί για τη διατύπωση αποκλίσεων από την εικόνα αυτή. Όπως συμβαίνει σε όλα τα γυμναστήρια, μια σημαντική μερίδα των μελών επισκέπτονται περιστασιακά μόνο τις εγκαταστάσεις, ενώ αρκετοί ακόμα δεν ενδιαφέρονται για μια πιο εκ βαθέων γνωριμία με τον οργανισμό, προτιμώντας να περιορίζουν τη συμμετοχή τους στο club στον κυρίαρχο λόγο για τον οποίο εγράφησαν (ομαδικά προγράμματα, *personal training* κ.τ.λ.). Αυτές οι δύο πολυπληθείς ομάδες μελών είναι αναμενόμενο να αξιολογούν καλύτερα τις διαστάσεις που προβάλλονται από το ίδιο το γυμναστήριο. Τα υλικά στοιχεία της

υπηρεσίας (tangibles), ίσως, παίζουν σημαντικότερο ρόλο στην αρχική σχέση μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Επίσης, το υψηλό επίπεδο εξοπλισμού και αισθητικής των εγκαταστάσεων που επιβάλλει ο ανταγωνισμός, να θεωρείται δεδομένο και να μην επηρεάζει τις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα. (Zeithaml & Bitner, 2000).

Συνδυάζοντας τα ευρήματα της στατιστικής ανάλυσης με τις παραπάνω παρατηρήσεις, προκύπτει ότι προκειμένου να βελτιωθεί η εικόνα που έχουν τα μέλη του Holmes Place της Γλυφάδας για την Πελατοκεντρική Στρατηγική που εφαρμόζει, είναι απαραίτητο:

1. Στο πλαίσιο των διαφημιστικών δράσεων και των δράσεων προώθησης και μάρκετινγκ του γυμναστηρίου, να δοθεί έμφαση στο ρόλο που έχει (ή μπορεί να έχει) ο Πελάτης στη ζωή του γυμναστηρίου και η σημασία που έχει (ή μπορεί να έχει) η κοινοποίηση των προβλημάτων του, των προτάσεων του ή ακόμα και της γενικής του εμπειρίας από το γυμναστήριο στη λειτουργία του γυμναστηρίου και τη διαμόρφωση πελατοκεντρικών στρατηγικών που βελτιώνουν την εμπειρία του.
2. Να αξιοποιηθεί στην πράξη η καταγεγραμμένη εμπειρία των πελατών ως μέσο μάρκετινγκ (θετική εμπειρία) και εργαλείο βελτίωσης υπηρεσιών, παροχών και διαδικασιών (αρνητική εμπειρία) και να δημοσιευθούν παραδείγματα που παρεμβάσεις / feedback πελατών αφομοιώθηκαν από το club και οδήγησαν σε θετικά αποτελέσματα
3. Προκειμένου να είναι διατηρήσιμη (sustainable) η επίδραση των παραπάνω προτάσεων, να δοθούν κίνητρα στους όχι και τόσο ενεργούς πελάτες να συμμετέχουν πιο ενεργά στη ζωή του γυμναστηρίου. Με τον τρόπο αυτό θα διαμορφωθεί μια κυκλική διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της εικόνας όλων των διαστάσεων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής που σχετίζονται πρωτίστως με τον Πελάτη

Οι προτάσεις αυτές δεν έρχονται σε αντίθεση, αλλά αντίθετα συμπληρώνουν τις υπάρχουσες προσεγγίσεις και δράσεις που έδιναν έμφαση στις υπόλοιπες διαστάσεις της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής. Εν τέλει, η βελτίωση της εικόνας που έχουν οι πελάτες του γυμναστηρίου για την Πελατοκεντρική Στρατηγική που εφαρμόζει είναι αδύνατη χωρίς να μπει ο πελάτης στο κέντρο του γενικότερου προγραμματισμού και των ενεργειών του οργανισμού.

Για μια πιο εξειδικευμένη και ενδεχομένως πιο αποτελεσματική προσέγγιση των πελατών στο πλαίσιο των προτάσεων που διατυπώθηκαν, μπορούν να αξιοποιηθούν τα στατιστικά σημαντικά ευρήματα της παρ. IV.3. Έτσι:

- Για τη βελτίωση της αξιολόγησης της διάστασης *Γ*: *Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών*, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην προσέγγιση πελατών με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία αλλά και εκείνων με χαμηλότερο επίπεδο σπουδών (βασικές σπουδές), αφού παρατηρήθηκε ότι εκείνοι οι πελάτες είναι σημαντικά αυστηρότεροι στις αξιολογήσεις τους από τους πελάτες με μικρότερη εργασιακή εμπειρία ή μεγαλύτερο επίπεδο σπουδών αντίστοιχα
- Επίσης, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην προσέγγιση ατόμων μεγαλύτερων ηλικιών, αφού αυτοί τείνουν να αξιολογούν περισσότερο αυστηρά τόσο την διάσταση *Γ*, όσο και την *Δ*: *Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες*

Όσον αφορά τις διαστάσεις της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής που σχετίζονται περισσότερο με το γυμναστήριο (*A* και *Z*) ή τους εργαζομένους (*ΣΤ*), και με δεδομένο ότι είναι επιθυμητή η βελτίωση της αξιολόγησης όλων των διαστάσεων, θα πρέπει να ληφθεί επίσης υπόψη ότι:

- Και για τις τρεις αυτές διαστάσεις, οι πελάτες με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης τείνουν να δίνουν σημαντικά χαμηλότερες αξιολογήσεις
- Για τη διάσταση που αφορά το Προσωπικό, οι πελάτες μεγαλύτερης ηλικίας τείνουν να δίνουν σημαντικά χαμηλότερες αξιολογήσεις

Τα τέσσερα (4) παραπάνω σημεία συντελούν μεταξύ άλλων και στο να μάθει καλύτερα το γυμναστήριο τον πελάτη του, ένα σημείο²³ στο οποίο όπως φάνηκε από τη στατιστική ανάλυση υπάρχει σαφής υστέρηση από τη μεριά του γυμναστηρίου.

²³ Πεδίο της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής

Άλλα σχόλια και προτάσεις σε επίπεδο πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής

Η Στατιστική Ανάλυση ανέδειξε όλα τα επιμέρους πεδία (σημεία) της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής στα οποία υστερεί περισσότερο το Holmes Place της Γλυφάδας, τα οποία είναι ταυτόχρονα και τα σημεία που επιδέχονται τη μεγαλύτερη βελτίωση (πίνακας 5, παρ. IV.4). Τα πεδία αυτά σχετίζονται στις περισσότερες περιπτώσεις με τις διαστάσεις της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής που αφορούν κυρίως τον ίδιο τον πελάτη και είναι τα ακόλουθα:

- (1) Αξιοποίηση της πληροφόρησης από τους πελάτες στο σχεδιασμό προϊόντων / υπηρεσιών (*B: Ευθυγράμμιση του Οργανισμού με τους Πελάτες*)
- (2) Εντοπισμός και αφαίρεση συστημάτων και διαδικασιών που δε δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους πελάτες, (3) Ανάλυση των παραπόνων για την αναγνώριση προβλημάτων σχετικά με την ποιότητα σε τακτά χρονικά διαστήματα και (4) Αναζήτηση feedback για την ικανοποίηση των πελατών σε τακτά χρονικά διαστήματα (*Γ: Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών*)
- (5) Συχνή επαφή μεταξύ ανώτερων στελεχών του γυμναστηρίου και πελατών και (6) Πλήρης κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών από τα διευθυντικά στελέχη του γυμναστηρίου (*Δ: Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες*)
- (7) Διευκόλυνση της κατάθεσης παραπόνων σχετικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες του γυμναστηρίου και (8) Προσπάθεια για επίλυση όλων των παραπόνων των πελατών (*Ε: Προσεγγίζοντας τους πελάτες*)

Επίσης, το γυμναστήριο υστερεί σημαντικά και στα ακόλουθα πεδία που αφορούν τις άλλες διαστάσεις της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής:

- (9) Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων σχετικά με πτυχές της εργασίας τους και (10) Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε μια συναρπαστική επιχείρηση (*ΣΤ: Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού*)
- (11) Συστηματική προσπάθεια για τη μείωση της διάρκειας του κύκλου R&D (*Ζ: Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών*)

Και για τα 11 αυτά σημεία, περισσότεροι από τους μισούς αποκρινόμενους δίνουν χαμηλές ή μέτριες αξιολογήσεις. Η υστέρηση στα σημεία (1) έως (8) συμβάλει

στη διαμόρφωση μιας γενικής άποψης από τη μεριά των μελών με βάση την οποία το γυμναστήριο δεν αναζητά όσο συστηματικά θα ήταν επιθυμητό την πληροφόρηση τους στο σχεδιασμό των υπηρεσιών και των προϊόντων που τους παρέχει και δε διευκολύνει τη διαδικασία συλλογής, αξιολόγησης και επίλυσης των παραπόνων τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα και η επαφή των ανώτερων στελεχών με τους πελάτες να είναι μειωμένη, οι απαιτήσεις των πελατών από το γυμναστήριο να μην είναι όσο κατανοητά θα έπρεπε και τελικά η προστιθέμενη αξία που απολαμβάνουν οι πελάτες να προκύπτει από έναν σχεδιασμό που πραγματοποιείται χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και η εμπειρία τους.

Ακόμα περισσότερο, η υστέρηση στα σημεία (9) έως (11) μπορεί να ερμηνευτεί ως μια γενίκευση της εσωστρέφειας του γυμναστηρίου – με βάση πάντα την άποψη των πελατών - σε βαθμό που να μην είναι επαρκώς ενεργή ούτε η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν την ίδια τους την εργασία, κάτι που έχει αντίκτυπο και στην ικανοποίησή τους από το να αποτελούν μέρος του οργανισμού. Με βάση όλα τα υπόλοιπα σημεία που η Πελατοκεντρική Στρατηγική του γυμναστηρίου παρουσιάζει υστέρηση, είναι φυσιολογικό να θεωρείται γενικά ότι δεν πραγματοποιείται συστηματική προσπάθεια για τη μείωση της διάρκειας του κύκλου R&D.

Τα στατιστικά σημαντικά ευρήματα που αναφέρονται στην παρ. IV.5 προσφέρονται για μια πιο αναλυτική μελέτη, ωστόσο οι προτάσεις που αφορούν τα σημεία που αναφέρθηκαν παραπάνω πρέπει να εφαρμοστούν στο σύνολο των πελατών και όχι να εξειδικευτούν σε συγκεκριμένες δημογραφικές ομάδες. Οι τρεις προτάσεις που έχουν ήδη διατυπωθεί ισχύουν, ενώ σε αυτές προστίθενται και οι ακόλουθες δύο:

4. Να διαχυθεί στα μέλη του γυμναστηρίου η εμπειρία των εργαζομένων από την εργασία τους ώστε να ενισχυθεί η εικόνα ενός οργανισμού που στηρίζεται στους εργαζόμενους του, αλλά και η εικόνα μιας ομάδας εργαζομένων που αντλούν από την εργασία τους υψηλό επίπεδο ικανοποίησης
5. Να ενισχυθεί η επαφή και η επικοινωνία των ανώτερων στελεχών του γυμναστηρίου με τους πελάτες με κάθε πρόσφορο μέσο και τρόπο (ερωτηματολόγιο ικανοποίησης μέλους, παρουσία στους χώρους του γυμναστηρίου κτλ)

Η ανάλυση της παραγράφου IV.5 ανέδειξε ορισμένα ακόμα πεδία της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής που δεν υστερούν με βάση τις αξιολογήσεις των πελατών, ωστόσο η διαφοροποίηση των αξιολογήσεων μεταξύ διαφορετικών δημογραφικών ομάδων επιτρέπει σαφή βελτίωση. Τα πεδία αυτά είναι εκείνα που με βάση την ορολογία που χρησιμοποιήθηκε, **δεν υστερούν, αλλά και δεν υπερτερούν**, ενώ παρουσίασαν στατιστικά σημαντικά ευρήματα κατά την ανάλυση τους ως προς τουλάχιστον ένα δημογραφικό χαρακτηριστικό. Τα πεδία αυτά είναι τα ακόλουθα:

- (12) Καταγραφή, παρακολούθηση και έλεγχος των παραπόνων (*Γ: Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών*)
- (13) Πλήρης κατανόηση των προσδοκιών των πελατών, (14) Συμφωνία στο ποιος είναι ο "πραγματικός" πελάτης και (15) Ευκαιρίες στα στελέχη όλης της ιεραρχίας να συναντούν και να συνεργάζονται με τους πελάτες (*Δ: Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες*)
- (16) Διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ γυμναστηρίου και πελατών (*Ε: Προσεγγίζοντας τους πελάτες*)

Στην παράγραφο IV.5 αναφέρονται οι δημογραφικές ομάδες που δίνουν χαμηλότερες αξιολογήσεις σε αυτά τα πέντε σημεία (σημεία (12) έως (16)) και δεν θα επεκταθούμε και σε αυτή την ενότητα. Ωστόσο είναι χαρακτηριστικό ότι και αυτά τα σημεία σχετίζονται με την *προβληματική καταγραφή και αξιοποίηση της εμπειρίας και των αναγκών των πελατών από το γυμναστήριο*, αλλά και την *προβληματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ γυμναστηρίου (διοίκησης και εργαζομένων) και πελατών*. Οι πέντε (5) γενικές προτάσεις που διατυπώθηκαν ισχύουν και για αυτά τα σημεία και έχουν μεγαλύτερη ισχύ από ότι θα είχε οποιαδήποτε δράση στόχευε σε συγκεκριμένες δημογραφικές μονάδες (συγκεκριμένες ηλικίες, άτομα με συγκεκριμένο επαγγελματικό / εκπαιδευτικό προφίλ κτλ.)

Προτάσεις για μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα μελέτη επιδέχεται σημαντικών προεκτάσεων με μεγάλο ενδιαφέρον. Πρωτίστως, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε **μπορεί να επεκταθεί και σε υπο - πληθυσμούς που δεν εξετάστηκαν** στο πλαίσιο της παρούσας. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης είναι σαφές ότι θα ήταν

εξαιρετικά σημαντικό να ερευνηθούν οι διαφορές στον τρόπο που αξιολογούν την εφαρμογή της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής:

1. *Πελάτες με διαφορετική συχνότητα επισκέψεων* (καθημερινά, 2 – 3 φορές την εβδομάδα, 2 – 3 φορές το μήνα κ.τ.λ.) ή / και με *διαφορετικά ενδιαφέροντα εκγύμνασης* (ομαδικά προγράμματα, ενδυνάμωση, υδροθεραπεία – σάουνα κ.τ.λ.)
2. *Μέλη με συγκεκριμένη οικογενειακή κατάσταση* (ειδικά όταν και άλλα μέλη της οικογένειας τους είναι επίσης μέλη του γυμναστηρίου) ή μέλη που διατηρούν διαπροσωπικές σχέσεις με άλλα μέλη (φίλοι, συνάδελφοι κ.τ.λ.)
3. *Πελάτες που εργάζονται σε διοικητικές θέσεις ή στον κλάδο της προώθησης / μάρκετινγκ*, νυν και πρώην *αθλητές, γυμναστές και προπονητές*, αλλά και άλλοι πελάτες που έχουν εμπειρία και από άλλα γυμναστήρια.
4. *Μέλη των άλλων δύο club Αμαρουσίου και Αθήνας*

Μια τέτοια διευρυμένη μελέτη θα καθιστούσε δυνατή την περαιτέρω τεκμηρίωση και εξειδίκευση των συμπερασμάτων της παρούσας μελέτης. Θα ήταν ίσως σκόπιμο μια τέτοια ερευνητική προέκταση να συνέπιπτε με μια **επανάληψη της έρευνας** σε εύλογο διάστημα **μετά την υιοθέτηση των προτάσεων, προκειμένου να αξιολογηθεί η εφαρμογή** των προτάσεων από τους πελάτες τόσο *ποιοτικά* (απαντώντας σε πεδία που θα αφορούν τις δράσεις που λήφθηκαν στο πλαίσιο υιοθέτησης των προτάσεων που διατυπώθηκαν παραπάνω) όσο και *ποσοτικά* (απαντώντας και πάλι τα 40 πεδία της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής και συγκρίνοντας τα αποτελέσματα).

Τέλος θα παρουσίαζε ενδιαφέρον μια συγκριτική ανάλυση (**Μετα – ανάλυση**) των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας²⁴ με τα αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών με συναφές αντικείμενο, ειδικά αν αυτά αφορούν την αξιολόγηση της εφαρμογής της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής από τη μεριά της διοίκησης ή και των εργαζομένων (Σκαμάγκη, 2013). Μια τέτοια συγκριτική αξιολόγηση θα παρείχε ενδείξεις για σημεία στα οποία οι απόψεις των ερευνώμενων πληθυσμών συμπίπτουν ή αποκλίνουν σημαντικά.

²⁴ Αλλά και της επανάληψης της εφόσον υπάρξει στο μέλλον

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Anaza, N. A. & Rutherford, B.,(2012). How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement. *Journal of Service Management*, 23(5), 616-639
- Bartley, B., Comibuchi, S.& Mann, R.(2007). Best practices in achieving a customer –focused culture. *Benchmarking: An International Journal*, 14(4)
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Bloemer, J., de Ruyter, K. & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33, 1082–106.
- Brown, T. & Fry, M. (2011). Helping members Commit to Exercise: Specific Strategies to Impact the Climate at Fitness Centers. *Journal of Psychology in Action*, 2, 70-80. DOI: 10.1080/21520704.2011.58280
- Holden, P. (1998). *The Excellent Manager’s Companion*. Aldershot, Hampshire: Gower Publishing
- Markey, R., Reichheld, F. & Dullweber, A. (2009). Closing the Customer Feedback Loop. *Harvard Business Review*, December
- Ndubisi, N.O. (2012). Mindfulness, reliability, pre-emptive conflict handling, customer orientation and outcomes in Malaysia’s healthcare sector. *Journal of Business Research*, 65, 537-54
- Oliver, J. (2003). Thinking Strategically about Customers: A View from the Health and Fitness Industry. *International Journal of Customer Relationship Management*, March/April, 337-340
- Partridge, C. (2002). What is customer : The beginnings of a reference ontology for customer
- Uusitalo, K., Hakala, H. & Kautonen, T. (2008). Customer complaints as a source of customer-focused process improvement: A constructive case study. *International Journal of Business Science and Applied Management*,3(1)
- Wang, Y. & Lo, H.(2004). Customer-Focused Performance and its Key Resource-Based Determinants: An Integrated Framework. *Competitiveness Review*, 14(1/2), 34-5968
- Williams, P.& Naumann, E. (2011). Customer satisfaction and business performance: a firm- lever analysis. *Journal of services Marketing*, 25(1), 20-32
- Zeithaml , V.A. & Bitner, M.J. (2000). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. N.Y.: McGraw-Hill

Customer orientation. Ανακτήθηκε από <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-orientation.html> στις 10/10/15

Six Differences Between Customer-Focused Companies and Operations-Focused Companies. Ανακτήθηκε από <http://www.business2community.com/customer-experience/six-differences-customer-focused-companies-operations-focused-companies-0864688#fTh4U1kq9Jofssjp.97> στις 8/12/15

Όραμα και Αποστολή των επιχειρήσεων. Ανακτήθηκε από <http://www.startup.gr/index.php?about=89&id=3722> στις 11/10/15 (Παπαδόπουλος 17/9)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ενότητα 1

Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα και αξιολογήστε το βαθμό στον οποίο η κάθε πρόταση εκφράζει πραγματικά το γυμναστήριό σας.

1-Καθόλου

2-Σε μικρό βαθμό

3-Σε μέτριο βαθμό

4-Σε μεγάλο βαθμό

5-Σε πολύ μεγάλο βαθμό

A. Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου

1. Η ιδέα της δημιουργίας ικανοποιημένων πελατών είναι κυρίαρχος στόχος του γυμναστηρίου.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

2. Ακολουθεί το γυμναστήριο την αρχή «Κάνε κάθε δραστηριότητα σωστά εξ' αρχής» .
ώστε να προλαμβάνει την εμφάνιση τυχόν προβλημάτων.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

3. Τα στελέχη του γυμναστηρίου αποδεικνύουν με την πράξη τους ότι η ικανοποίηση των πελατών .
είναι σημαντικός στόχος για αυτούς.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

4. Ο στόχος του γυμναστηρίου είναι να υπερβεί τις προσδοκίες των πελατών του σε ζητήματα .
που τους ενδιαφέρουν περισσότερο.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

5. Η εστίαση στους πελάτες αποτελεί κύριο παράγοντα εξέλιξης των στελεχών του.
γυμναστηρίου.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

6. Το γυμναστήριο είναι απόλυτα δεσμευμένο με την ιδέα της ποιότητας. .

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

7. Προτεραιότητα του γυμναστηρίου αποτελεί η εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών του.
και όχι η εξυπηρέτηση των εσωτερικών αναγκών.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

B. Ευθυγράμμιση του Οργανισμού με τους Πελάτες

1. Όσο αφορά στην πώληση προϊόντων / υπηρεσιών προς τους πελάτες, ο ρόλος του γυμναστήριου είναι να τους συμβουλεύει και να συνεργάζεται μαζί τους.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

2. Στις διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες, αποφεύγει το γυμναστήριο να υπόσχεται περισσότερα από όσα μπορεί να προσφέρει.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

3. Το γυμναστήριο γνωρίζει ποια χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών του, οι πελάτες του εκτιμούν περισσότερο.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

4. Η πληροφόρηση από τους πελάτες χρησιμοποιείται στο σχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει το γυμναστήριο.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

5. Το γυμναστήριο αγωνίζεται για να είναι ηγέτης-πρωτοπόρος στον κλάδο του.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

Γ. Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών μας

1. Το γυμναστήριο καταγράφει, παρακολουθεί και ελέγχει τα παράπονα των πελατών.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

2. Το γυμναστήριο, ανά τακτά χρονικά διαστήματα ζητάει από τους πελάτες να του δώσουν ανατροφοδότηση (feedback) για την ικανοποίησή τους από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

3. Τα παράπονα των πελατών αναλύονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό να αναγνωριστούν προβλήματα σχετικά με την ποιότητα.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

4. Το γυμναστήριο εξευρίσκει και αφαιρεί εσωτερικές διαδικασίες και συστήματα που δεν δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους πελάτες του.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

Δ. Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες

1. Το γυμναστήριο γνωρίζει πως οι πελάτες του ορίζουν την έννοια της ποιότητας.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

2. Παρέχει ευκαιρίες στα στελέχη του σε όλη την ιεραρχία, να συναντούν και να συνεργάζονται με τους πελάτες.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

3. Το γυμναστήριο καταλαβαίνει ξεκάθαρα τι προσδοκούν οι πελάτες του. .

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

4. Το γυμναστήριο παρέχει πληροφόρηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα στους πελάτες η οποία συμβάλλει . στη διαμόρφωση ρεαλιστικών προσδοκιών.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

5. Τα διευθυντικά στελέχη του γυμναστηρίου, καταλαβαίνουν πλήρως τις απαιτήσεις των πελατών. .

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

6. Στο εσωτερικό του γυμναστηρίου, όλοι συμφωνούν για το ποιος είναι ο "πραγματικός" πελάτης μας. .

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

7. Τα ανώτερα στελέχη του γυμναστηρίου έχουν συχνή επαφή με τους πελάτες. .

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

Ε. Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας

1. Το γυμναστήριο διευκολύνει τους πελάτες του να συνεργάζονται μαζί του. .

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

2. Όλοι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εξυπηρετούν τους πελάτες αποτελεσματικά υπερβαίνοντας εαυτούς. .

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

3. Το γυμναστήριο προσπαθεί να επιλύει όλα τα παράπονα των πελατών. .

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

4. Το γυμναστήριο διευκολύνει τους πελάτες του να καταθέτουν τα παράπονά τους σχετικά με τα προϊόντα . / υπηρεσίες που προσφέρει.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

ΣΤ. Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού

1. Το γυμναστήριο αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με σεβασμό. .

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

2. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας έχουν καλή γνώση των προϊόντων και των . υπηρεσιών του γυμναστηρίου.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

3. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι συνεργάζονται με πελάτες υποστηρίζονται με πόρους που είναι . επαρκείς για να εκτελούν αποτελεσματικά την εργασία τους.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

4.Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα του γυμναστηρίου μπορούν να χρησιμοποιούν την κρίση τους για να εξυπηρετήσουν τον πελάτη όταν απαιτείται γρήγορη ανάληψη δράσης.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

5.Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε μια συναρπαστική επιχείρηση. .

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

6.Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με ορισμένες πτυχές την εργασίας τους.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

7.Οι εργαζόμενοι είναι πολύπλευρα εκπαιδευμένοι ώστε να μπορούν να αναπληρώσουν ο ένας τον άλλον όταν είναι απαραίτητο.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

Z. Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών

1.Οι ομάδες εργασίας που λειτουργούν στο εσωτερικό του γυμναστηρίου συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη κοινών στόχων και δεν ανταγωνίζονται η μια την άλλη.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

2. Το γυμναστήριο μελετά τις καλύτερες πρακτικές άλλων γυμναστηρίων ώστε να παίρνει ιδέες για το πως μπορεί να βελτιώσει τα πράγματα.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

3.Το γυμναστήριο εργάζεται για να βελτιώνει συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. .

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

4.Συστηματικά το γυμναστήριο προσπαθεί να μειώνει τον χρόνο που απαιτείται για να ολοκληρωθεί ο κύκλος της έρευνας-και-ανάπτυξης.

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

5.Όταν εντοπιστούν προβλήματα με την ποιότητα, το γυμναστήριο ενεργεί ταχύτατα για να τα επιλύσει. .

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

6.Το γυμναστήριο επενδύει στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών. .

Καθόλου Πολύ μεγάλο
1-----2-----3-----4-----5

Ενότητα 2.

A. Φύλο (κυκλώστε την απάντησή σας)

1. Άντρας
2. Γυναίκα

B. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας; (κυκλώστε την απάντησή σας)

1. Βασικές σπουδές
2. Πανεπιστημιακός τίτλος
3. Μεταπτυχιακός τίτλος
4. Διδακτορικός τίτλος

Γ. Ηλικία (κυκλώστε την απάντησή σας)

1. 20 – 30
2. 31 – 40
3. 41 – 50
4. 51 – 60
5. 60 και άνω

Δ. Ποια είναι η εργασιακή εμπειρία σας; (κυκλώστε την απάντησή σας)

1. Καμία εμπειρία
2. Από 1-7 χρόνια
3. Περισσότερα από 7 χρόνια

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II: Αποτελέσματα ελέγχων Chi – square των πεδίων της Πελατοκεντρικής στρατηγικής ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των αποκρινόμενων

Πίνακας 7: Έλεγχοι Chi – square Πεδίων Πελατοκεντρικής Στρατηγικής vs Δημογραφικών χαρακτηριστικών των αποκρινόμενων

Διάσταση	Πεδίο Πελατοκεντρικής Στρατηγικής	Αποτελέσματα ελέγχων ανά Δημογραφικό χαρακτηριστικό				
		Μέγεθος	Φύλο	Επίπεδο σπουδών	Ηλικία	Εργασιακή εμπειρία
Α. Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου	Κυρίαρχος στόχος του γυμναστηρίου η δημιουργία ικανοποιημένων πελατών	Chi-square df P - value	3.415 2 .181	6.552 6 0.364	16.864 8 0.032	7.658 2 0.022
	Πρόληψη προβλημάτων με εφαρμογή της αρχής «Κάνε κάθε δραστηριότητα σωστά εξ'αρχής»	Chi-square df P - value	2.146 2 .342	7.253 6 0.298	10.018 8 0.264	3.216 2 .200
	Κυρίαρχος στόχος των στελεχών η ικανοποίηση των πελατών	Chi-square df P - value	8.983 2 0.011	13.417 6 0.037	8.476 8 .388	6.297 2 0.043
	Υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών σε ζητήματα που τους ενδιαφέρουν περισσότερο	Chi-square df P - value	3.074 2 .215	11.347 6 0.078	6.462 8 0.596	1.506 2 .471
	Εστίαση στους πελάτες ως κύριος παράγοντας εξέλιξης των στελεχών του γυμναστηρίου	Chi-square df P - value	9.171 2 0.01	20.402 6 0.002	14.452 8 .071	.658 2 .720
	Δέσμευση στην ιδέα της Ποιότητας	Chi-square df P - value	1.078 2 .583	10.276 6 0.114	18.885 8 0.015	.771 2 .680
	Προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών έναντι της εξυπηρέτησης εσωτερικών αναγκών	Chi-square df P - value	.265 2 .876	6.098 6 0.412	5.486 8 .705	1.229 2 .541
Β. Ευθυγράμμιση του Οργανισμού με τους Πελάτες	Συμβουλές και συνεργασία με τους πελάτες για την πώληση προϊόντων / υπηρεσιών	Chi-square df P - value	7.371 2 0.025	10.009 6 0.124	3.292 8 .915	.853 2 .653
	Διαφημιστικές / προωθητικές ενέργειες που δεν υπόσχονται περισσότερα από όσα μπορεί να προσφέρει το γυμναστήριο	Chi-square df P - value	1.468 2 .480	10.170 6 0.118	5.181 8 .738	.503 2 .778
	Γνώση των χαρακτηριστικών των Προϊόντων / Υπηρεσιών που οι πελάτες εκτιμούν περισσότερο	Chi-square df P - value	.089 2 .956	7.324 6 0.292	3.945 8 0.862	3.371 2 .185
	Αξιοποίηση της πληροφόρησης από τους πελάτες στο σχεδιασμό προϊόντων / υπηρεσιών	Chi-square df P - value	.737 2 .692	5.507 6 0.481	16.286 8 0.038	.677 2 .713
	Το γυμναστήριο αγωνίζεται για να είναι ηγέτης / πρωτοπόρος στον κλάδο του	Chi-square df P - value	2.174 2 .337	4.453 6 0.616	10.993 8 .202	6.746 2 0.034
Γ. Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	Καταγραφή, παρακολούθηση και έλεγχος των παραπόνων	Chi-square df P - value	1.078 2 .583	20.026 6 0.003	7.240 8 .511	.907 2 .635
	Αναζήτηση feedback για την ικανοποίηση των πελατών σε τακτά χρονικά διαστήματα	Chi-square df P - value	3.377 2 .185	7.082 6 0.313	19.347 8 0.013	8.185 2 0.017
	Ανάλυση των παραπόνων για την αναγνώριση προβλημάτων σχετικά με την ποιότητα σε τακτά χρονικά διαστήματα	Chi-square df P - value	1.021 2 .600	15.335 6 0.018	15.196 8 0.055	10.302 2 0.006
	Εντοπισμός και αφαίρεση συστημάτων και διαδικασιών που δε δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους πελάτες	Chi-square df P - value	3.703 2 .157	1.263 6 0.974	7.973 8 0.436	8.478 2 0.014
Δ. Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Ο ορισμός της Ποιότητας για τους πελάτες είναι γνωστός στο γυμναστήριο	Chi-square df P - value	1.739 2 .419	3.255 6 0.776	15.267 8 0.054	3.471 2 .176
	Ευκαιρίες στα στελέχη όλης της ιεραρχίας να συναντούν και να συνεργάζονται με τους πελάτες	Chi-square df P - value	2.852 2 .240	5.781 6 0.448	15.510 8 0.05	1.647 2 .439
	Πλήρης κατανόηση των προσδοκιών των πελατών	Chi-square df P - value	13.474 2 0.001	1.797 6 0.937	15.286 8 0.054	1.088 2 .580

Διάσταση	Πεδίο Πελατοκεντρικής Στρατηγικής	Αποτελέσματα ελέγχων ανά Δημογραφικό χαρακτηριστικό				
		Μέγεθος	Φύλο	Επίπεδο σπουδών	Ηλικία	Εργασιακή εμπειρία
	Διαμόρφωση ρεαλιστικών προσδοκιών από τους πελάτες μέσα από τακτική πληροφόρησή τους	Chi-square df P - value	2.445 2 .294	9.355 6 0.155	9.906 8 0.272	3.436 2 .179
	Πλήρης κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών από τα διευθυντικά στελέχη του γυμναστηρίου	Chi-square df P - value	.729 2 .695	4.201 6 0.65	10.330 8 0.243	1.154 2 0.561
Δ. Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Συμφωνία στο ποιος είναι ο "πραγματικός" πελάτης	Chi-square df P - value	1.137 2 .566	1.664 6 0.948	22.816 8 0.004	4.093 2 .129
	Συχνή επαφή μεταξύ ανώτερων στελεχών του γυμναστηρίου και πελατών	Chi-square df P - value	.153 2 .926	2.732 6 0.842	12.638 8 0.125	.769 2 0.681
Ε. Προσεγγίζοντας τους πελάτες	Διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ γυμναστηρίου και πελατών	Chi-square df P - value	7.306 2 0.026	8.403 6 0.21	14.874 8 0.062	2.897 2 .235
	Αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών μέσα από προσωπική υπέρβαση	Chi-square df P - value	1.856 2 .395	5.580 6 0.472	2.004 8 .981	.583 2 .747
	Προσπάθεια για επίλυση όλων των παραπόνων των πελατών	Chi-square df P - value	2.342 2 .310	2.964 6 0.813	7.365 8 0.498	2.181 2 .336
	Διευκόλυνση της κατάθεσης παραπόνων σχετικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες του γυμναστηρίου	Chi-square df P - value	.303 2 .859	3.779 6 0.707	13.977 8 0.082	.483 2 .785
ΣΤ. Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Σεβασμός από το γυμναστήριο στους εργαζόμενους	Chi-square df P - value	.741 2 .690	11.089 6 0.086	18.254 8 0.019	4.212 2 .122
	Καλή γνώση των προϊόντων και των υπηρεσιών	Chi-square df P - value	.512 2 .774	7.185 6 0.304	4.150 8 .843	1.347 2 .510
	Υποστήριξη της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων που συνεργάζονται με πελάτες με επαρκείς πόρους	Chi-square df P - value	.768 2 .681	5.084 6 0.533	6.526 8 .589	3.525 2 .172
	Χρήση προσωπικής κρίσης για την εξυπηρέτηση του πελάτη όταν απαιτείται γρήγορη ανάληψη δράσης	Chi-square df P - value	.015 2 .993	2.295 6 0.891	6.765 8 0.562	1.141 2 .565
	Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε μια συναρπαστική επιχείρηση	Chi-square df P - value	1.492 2 .474	13.444 6 0.036	7.820 8 0.451	5.600 2 .061
	Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων σχετικά με πτυχές της εργασίας τους	Chi-square df P - value	3.506 2 .173	4.403 6 0.622	12.704 8 0.122	2.411 2 .299
	Δυνατότητα αναπλήρωσης μεταξύ συναδέλφων όταν είναι απαραίτητο	Chi-square df P - value	4.219 2 .121	11.561 6 0.073	10.654 8 .222	.667 2 .716
Ζ. Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων / Υπηρεσιών	Αρμονική συνεργασία και έλλειψη ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων εργασίας του γυμναστηρίου	Chi-square df P - value	4.766 2 .092	16.256 6 0.012	24.838 8 0.002	.327 2 .849
	Μελέτη των καλύτερων πρακτικών άλλων γυμναστηρίων	Chi-square df P - value	3.219 2 .200	11.949 6 0.063	9.946 8 .269	.781 2 .677
	Συστηματική προσπάθεια για τη βελτίωση Προϊόντων / Υπηρεσιών	Chi-square df P - value	.390 2 .823	18.648 6 0.005	9.418 8 0.308	.046 2 .978
	Συστηματική προσπάθεια για τη μείωση της διάρκειας του κύκλου R&D	Chi-square df P - value	.635 2 0.728	5.791 6 0.447	9.263 8 0.321	.339 2 0.844
	Γρήγορη επίλυση προβλημάτων σχετικών με την Ποιότητα	Chi-square df P - value	.174 2 .917	3.589 6 0.732	11.435 8 0.178	2.057 2 .358
	Επένδυση στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών	Chi-square df P - value	1.810 2 .404	17.517 6 0.008	10.285 8 .246	12.161 2 0.002

Πίνακας 8: Κατανομές των δεικτών αξιολόγησης των Πεδίων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής ως προς τα Δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών

Πεδίο Πελατοκεντρικής Στρατηγικής	Αξιολόγηση	Φύλο		Επίπεδο σπουδών				Ηλικία (σε έτη)					Εργασιακή εμπειρία (σε έτη)	
		Άντρας	Γυναίκα	Βασικές σπουδές	Πανεπιστημιακός τίτλος	Μεταπτυχιακός τίτλος	Διδακτορικός τίτλος	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 +	1 - 7	7 +
Κυρίαρχος στόχος του γυμναστηρίου η δημιουργία ικανοποιημένων πελατών	[1 - 3]	13.5%	6.3%	5.3%	11.8%	7.7%	10.0%	10.7%	14.6%	9.1%	7.5%	0.0%	22.7%	7.9%
	[4]	55.1%	55.0%	63.2%	59.1%	51.3%	30.0%	57.1%	43.9%	62.3%	62.5%	21.4%	31.8%	57.9%
	[5]	31.5%	38.7%	31.6%	29.0%	41.0%	60.0%	32.1%	41.5%	28.6%	30.0%	78.6%	45.5%	34.3%
Πρόληψη προβλημάτων με εφαρμογή της αρχής «Κάνε κάθε δραστηριότητα σωστά εξ'αρχής»	[1 - 3]	14.6%	8.1%	5.3%	14.0%	10.3%	0.0%	14.3%	2.4%	15.6%	12.5%	0.0%	18.2%	10.1%
	[4]	59.6%	64.9%	73.7%	64.5%	55.1%	80.0%	57.1%	65.9%	59.7%	70.0%	57.1%	45.5%	64.6%
	[5]	25.8%	27.0%	21.1%	21.5%	34.6%	20.0%	28.6%	31.7%	24.7%	17.5%	42.9%	36.4%	25.3%
Κυρίαρχος στόχος των στελεχών η ικανοποίηση των πελατών	[1 - 3]	28.1%	17.1%	47.4%	22.6%	16.7%	10.0%	17.9%	19.5%	27.3%	22.5%	7.1%	18.2%	22.5%
	[4]	34.8%	55.9%	31.6%	50.5%	47.4%	30.0%	50.0%	36.6%	45.5%	47.5%	71.4%	27.3%	48.9%
	[5]	37.1%	27.0%	21.1%	26.9%	35.9%	60.0%	32.1%	43.9%	27.3%	30.0%	21.4%	54.5%	28.7%
Υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών σε ζητήματα που τους ενδιαφέρουν περισσότερο	[1 - 3]	47.7%	35.5%	57.9%	48.4%	30.8%	20.0%	42.9%	32.5%	36.8%	55.0%	42.9%	38.1%	41.2%
	[4]	42.0%	52.7%	42.1%	40.7%	55.1%	70.0%	46.4%	50.0%	52.6%	37.5%	50.0%	42.9%	48.6%
	[5]	10.2%	11.8%	0.0%	11.0%	14.1%	10.0%	10.7%	17.5%	10.5%	7.5%	7.1%	19.0%	10.2%
Εστίαση στους πελάτες ως κύριος παράγοντας εξέλιξης των στελεχών του γυμναστηρίου	[1 - 3]	27.3%	45.9%	47.4%	46.2%	24.7%	40.0%	35.7%	29.3%	52.6%	22.5%	28.6%	31.8%	38.4%
	[4]	39.8%	36.0%	36.8%	37.6%	42.9%	0.0%	39.3%	43.9%	31.6%	42.5%	35.7%	45.5%	36.7%
	[5]	33.0%	18.0%	15.8%	16.1%	32.5%	60.0%	25.0%	26.8%	15.8%	35.0%	35.7%	22.7%	24.9%
Δέσμευση στην ιδέα της Ποιότητας	[1 - 3]	14.6%	19.8%	21.1%	22.6%	11.5%	10.0%	7.1%	17.1%	20.8%	12.5%	35.7%	13.6%	18.0%
	[4]	43.8%	38.7%	63.2%	35.5%	41.0%	50.0%	39.3%	24.4%	40.3%	57.5%	50.0%	36.4%	41.6%
	[5]	41.6%	41.4%	15.8%	41.9%	47.4%	40.0%	53.6%	58.5%	39.0%	30.0%	14.3%	50.0%	40.4%
Προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών έναντι της εξυπηρέτησης εσωτερικών αναγκών	[1 - 3]	40.9%	44.1%	52.6%	47.3%	35.1%	40.0%	39.3%	41.5%	46.1%	42.5%	35.7%	31.8%	44.1%
	[4]	39.8%	38.7%	36.8%	33.3%	48.1%	30.0%	28.6%	41.5%	39.5%	40.0%	50.0%	45.5%	38.4%
	[5]	19.3%	17.1%	10.5%	19.4%	16.9%	30.0%	32.1%	17.1%	14.5%	17.5%	14.3%	22.7%	17.5%
Συμβουλές και συνεργασία με τους πελάτες για την πώληση προϊόντων / υπηρεσιών	[1 - 3]	46.6%	31.8%	26.3%	37.4%	38.5%	70.0%	39.3%	30.0%	38.2%	47.5%	35.7%	47.6%	37.3%
	[4]	29.5%	48.2%	42.1%	39.6%	44.9%	0.0%	39.3%	45.0%	42.1%	32.5%	35.7%	33.3%	40.7%
	[5]	23.9%	20.0%	31.6%	23.1%	16.7%	30.0%	21.4%	25.0%	19.7%	20.0%	28.6%	19.0%	22.0%
Διαφημιστικές / προωθητικές ενέργειες που δεν υπόσχονται περισσότερα από όσα μπορεί να προσφέρει το γυμναστήριο	[1 - 3]	40.4%	38.7%	21.1%	38.7%	42.3%	60.0%	42.9%	31.7%	40.3%	37.5%	57.1%	40.9%	39.3%
	[4]	42.7%	49.5%	63.2%	50.5%	42.3%	10.0%	46.4%	56.1%	46.8%	42.5%	28.6%	50.0%	46.1%
	[5]	16.9%	11.7%	15.8%	10.8%	15.4%	30.0%	10.7%	12.2%	13.0%	20.0%	14.3%	9.1%	14.6%
Γνώση των χαρακτηριστικών των Προϊόντων / Υπηρεσιών που οι πελάτες εκτιμούν περισσότερο	[1 - 3]	48.3%	47.7%	47.4%	48.4%	50.0%	30.0%	60.7%	43.9%	49.4%	40.0%	50.0%	54.5%	47.2%
	[4]	40.4%	39.6%	26.3%	38.7%	42.3%	60.0%	32.1%	41.5%	37.7%	47.5%	42.9%	45.5%	39.3%
	[5]	11.2%	12.6%	26.3%	12.9%	7.7%	10.0%	7.1%	14.6%	13.0%	12.5%	7.1%	0.0%	13.5%
Αξιοποίηση της πληροφόρησης από τους πελάτες στο σχεδιασμό προϊόντων / υπηρεσιών	[1 - 3]	53.9%	59.1%	52.6%	60.2%	53.2%	60.0%	64.3%	39.0%	64.5%	55.0%	57.1%	50.0%	57.6%
	[4]	40.4%	34.5%	31.6%	34.4%	42.9%	30.0%	21.4%	56.1%	32.9%	40.0%	28.6%	40.9%	36.7%
	[5]	5.6%	6.4%	15.8%	5.4%	3.9%	10.0%	14.3%	4.9%	2.6%	5.0%	14.3%	9.1%	5.6%
Το γυμναστήριο αγωνίζεται για να είναι ηγέτης / πρωτοπόρος στον κλάδο του	[1 - 3]	12.4%	15.3%	21.1%	16.1%	11.5%	0.0%	14.3%	12.2%	11.7%	12.5%	35.7%	18.2%	13.5%
	[4]	34.8%	42.3%	36.8%	37.6%	42.3%	30.0%	32.1%	34.1%	48.1%	40.0%	14.3%	13.6%	42.1%
	[5]	52.8%	42.3%	42.1%	46.2%	46.2%	70.0%	53.6%	53.7%	40.3%	47.5%	50.0%	68.2%	44.4%
Καταγραφή, παρακολούθηση και έλεγχος των παραπόνων	[1 - 3]	41.6%	48.6%	36.8%	46.2%	50.0%	20.0%	35.7%	53.7%	48.1%	40.0%	42.9%	54.5%	44.4%
	[4]	42.7%	38.7%	31.6%	46.2%	37.2%	30.0%	53.6%	26.8%	40.3%	47.5%	35.7%	31.8%	41.6%
	[5]	15.7%	12.6%	31.6%	7.5%	12.8%	50.0%	10.7%	19.5%	11.7%	12.5%	21.4%	13.6%	14.0%
Αναζήτηση feedback για την ικανοποίηση των πελατών σε τακτά χρονικά διαστήματα	[1 - 3]	60.7%	63.1%	73.7%	66.7%	56.4%	40.0%	67.9%	53.7%	59.7%	70.0%	64.3%	63.6%	61.8%
	[4]	31.5%	22.5%	26.3%	23.7%	28.2%	40.0%	14.3%	19.5%	35.1%	25.0%	28.6%	9.1%	28.7%
	[5]	7.9%	14.4%	0.0%	9.7%	15.4%	20.0%	17.9%	26.8%	5.2%	5.0%	7.1%	27.3%	9.6%
Ανάλυση των παραπόνων για την αναγνώριση προβλημάτων σχετικά με την ποιότητα σε τακτά χρονικά διαστήματα	[1 - 3]	64.0%	62.2%	78.9%	69.9%	56.4%	20.0%	67.9%	43.9%	72.7%	62.5%	57.1%	54.5%	64.0%
	[4]	29.2%	27.0%	15.8%	23.7%	30.8%	70.0%	17.9%	41.5%	19.5%	32.5%	42.9%	18.2%	29.2%
	[5]	6.7%	10.8%	5.3%	6.5%	12.8%	10.0%	14.3%	14.6%	7.8%	5.0%	0.0%	27.3%	6.7%
Έντοπισμός και αφαίρεση συστημάτων και διαδικασιών που δε δημιουργούν προστιθέμενη αξία	[1 - 3]	61.8%	64.2%	63.2%	63.0%	62.3%	70.0%	57.1%	52.5%	71.1%	65.0%	57.1%	36.4%	66.5%
	[4]	29.2%	33.0%	31.6%	32.6%	31.2%	20.0%	32.1%	37.5%	27.6%	30.0%	35.7%	50.0%	29.0%
	[5]	9.0%	2.8%	5.3%	4.3%	6.5%	10.0%	10.7%	10.0%	1.3%	5.0%	7.1%	13.6%	4.5%

Πεδίο Πελατοκεντρικής Στρατηγικής	Αξιολόγηση	Φύλο		Επίπεδο σπουδών				Ηλικία (σε έτη)					Εργασιακή εμπειρία (σε έτη)	
		Άντρας	Γυναίκα	Βασικές σπουδές	Πανεπιστημιακός τίτλος	Μεταπτυχιακός τίτλος	Διδακτορικός τίτλος	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 +	1 - 7	7 +
στους πελάτες														
Ο ορισμός της Ποιότητας για τους πελάτες είναι γνωστός στο γυμναστήριο	[1 - 3] [4] [5]	25.8% 57.3% 16.9%	34.2% 52.3% 13.5%	36.8% 47.4% 15.8%	31.2% 57.0% 11.8%	29.5% 53.8% 16.7%	20.0% 50.0% 30.0%	21.4% 64.3% 14.3%	36.6% 41.5% 22.0%	40.3% 51.9% 7.8%	15.0% 62.5% 22.5%	21.4% 64.3% 14.3%	45.5% 36.4% 18.2%	28.7% 56.7% 14.6%
Ευκαιρίες στα στελέχη όλης της ιεραρχίας να συναντούν και να συνεργάζονται με τους πελάτες	[1 - 3] [4] [5]	42.7% 43.8% 13.5%	53.2% 32.4% 14.4%	57.9% 31.6% 10.5%	52.7% 35.5% 11.8%	44.9% 39.7% 15.4%	20.0% 50.0% 30.0%	42.9% 39.3% 17.9%	46.3% 34.1% 19.5%	62.3% 26.0% 11.7%	32.5% 57.5% 10.0%	35.7% 50.0% 14.3%	40.9% 36.4% 22.7%	49.4% 37.6% 12.9%
Πλήρης κατανόηση των προσδοκιών των πελατών	[1 - 3] [4] [5]	44.9% 48.3% 6.7%	60.4% 24.3% 15.3%	57.9% 31.6% 10.5%	51.6% 37.6% 10.8%	56.4% 32.1% 11.5%	40.0% 40.0% 20.0%	57.1% 25.0% 17.9%	51.2% 29.3% 19.5%	61.0% 29.9% 9.1%	37.5% 55.0% 7.5%	57.1% 42.9% 0.0%	50.0% 31.8% 18.2%	53.9% 35.4% 10.7%
Διαμόρφωση ρεαλιστικών προσδοκιών από τους πελάτες μέσα από τακτική πληροφόρηση τους	[1 - 3] [4] [5]	50.6% 39.3% 10.1%	57.3% 29.1% 13.6%	36.8% 57.9% 5.3%	58.1% 26.9% 15.1%	54.5% 33.8% 11.7%	50.0% 50.0% 0.0%	42.9% 39.3% 17.9%	52.5% 30.0% 17.5%	63.6% 26.0% 10.4%	47.5% 42.5% 10.0%	50.0% 50.0% 0.0%	63.6% 36.4% 0.0%	53.1% 33.3% 13.6%
Πλήρης κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών από τα διευθυντικά στελέχη του γυμναστηρίου	[1 - 3] [4] [5]	73.0% 20.2% 6.7%	71.8% 18.2% 10.0%	63.2% 21.1% 15.8%	72.0% 21.5% 6.5%	76.6% 14.3% 9.1%	60.0% 30.0% 10.0%	57.1% 28.6% 14.3%	67.5% 20.0% 12.5%	76.6% 15.6% 7.8%	82.5% 12.5% 5.0%	64.3% 35.7% 0.0%	81.8% 13.6% 4.5%	71.2% 19.8% 9.0%
Συμφωνία στο ποιος είναι ο "πραγματικός" πελάτης	[1 - 3] [4] [5]	52.3% 37.5% 10.2%	45.4% 40.7% 13.9%	52.6% 31.6% 15.8%	51.1% 36.7% 12.2%	44.2% 44.2% 11.7%	50.0% 40.0% 10.0%	32.1% 42.9% 25.0%	42.5% 42.5% 15.0%	60.8% 32.4% 6.8%	57.5% 32.5% 10.0%	7.1% 78.6% 14.3%	31.8% 59.1% 9.1%	50.6% 36.8% 12.6%
Συχνή επαφή μεταξύ ανώτερων στελεχών του γυμναστηρίου και πελατών	[1 - 3] [4] [5]	85.2% 10.2% 4.5%	83.3% 11.1% 5.6%	78.9% 15.8% 5.3%	84.8% 8.7% 6.5%	85.3% 12.0% 2.7%	80.0% 10.0% 10.0%	71.4% 21.4% 7.1%	94.7% 2.6% 2.6%	86.8% 7.9% 5.3%	85.0% 10.0% 5.0%	64.3% 28.6% 7.1%	90.0% 5.0% 5.0%	83.5% 11.4% 5.1%
Διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ γυμναστηρίου και πελατών	[1 - 3] [4] [5]	46.1% 38.2% 15.7%	60.9% 20.9% 18.2%	68.4% 15.8% 15.8%	50.5% 35.5% 14.0%	57.1% 24.7% 18.2%	40.0% 20.0% 40.0%	67.9% 21.4% 10.7%	45.0% 35.0% 20.0%	66.2% 22.1% 11.7%	37.5% 37.5% 25.0%	35.7% 35.7% 28.6%	59.1% 36.4% 4.5%	53.7% 27.7% 18.6%
Αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών μέσα από προσωπική υπέρβαση	[1 - 3] [4] [5]	41.6% 43.8% 14.6%	35.1% 43.2% 21.6%	26.3% 52.6% 21.1%	45.2% 39.8% 15.1%	32.1% 47.4% 20.5%	40.0% 30.0% 30.0%	42.9% 39.3% 17.9%	41.5% 39.0% 19.5%	35.1% 44.2% 20.8%	35.0% 50.0% 15.0%	42.9% 42.9% 14.3%	40.9% 36.4% 22.7%	37.6% 44.4% 18.0%
Προσπάθεια για επίλυση όλων των παραπόνων των πελατών	[1 - 3] [4] [5]	50.6% 38.2% 11.2%	61.3% 30.6% 8.1%	63.2% 31.6% 5.3%	54.8% 36.6% 10.8%	59.0% 30.8% 9.0%	40.0% 40.0% 10.0%	53.6% 32.1% 7.1%	46.3% 39.0% 7.3%	62.3% 28.6% 14.3%	55.0% 42.5% 2.5%	64.3% 28.6% 14.3%	50.0% 31.8% 18.2%	57.3% 34.3% 8.4%
Διευκόλυνση της κατάθεσης παραπόνων σχετικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες του γυμναστηρίου	[1 - 3] [4] [5]	61.8% 28.1% 10.1%	59.5% 31.5% 9.0%	57.9% 36.8% 5.3%	65.6% 23.7% 10.8%	55.1% 35.9% 9.0%	60.0% 30.0% 10.0%	50.0% 42.9% 7.1%	51.2% 41.5% 7.3%	58.4% 27.3% 14.3%	77.5% 20.0% 2.5%	71.4% 14.3% 14.3%	54.5% 36.4% 9.1%	61.2% 29.2% 9.6%
Σεβασμός από το γυμναστήριο στους εργαζόμενους	[1 - 3] [4] [5]	33.3% 46.0% 20.7%	39.1% 40.9% 20.0%	36.8% 63.2% 0.0%	35.5% 43.0% 21.5%	40.0% 34.7% 25.3%	20.0% 70.0% 10.0%	42.9% 17.9% 39.3%	35.0% 42.5% 22.5%	41.3% 40.0% 18.7%	25.0% 62.5% 12.5%	35.7% 57.1% 7.1%	50.0% 22.7% 27.3%	34.9% 45.7% 19.4%
Καλή γνώση των προϊόντων και των υπηρεσιών	[1 - 3] [4] [5]	22.5% 38.2% 39.3%	24.3% 33.3% 42.3%	26.3% 26.3% 47.4%	28.0% 29.0% 43.0%	19.2% 42.3% 38.5%	10.0% 60.0% 30.0%	28.6% 25.0% 46.4%	17.1% 39.0% 43.9%	27.3% 36.4% 36.4%	20.0% 40.0% 40.0%	21.4% 28.6% 50.0%	13.6% 40.9% 45.5%	24.7% 34.8% 40.4%
Υποστήριξη της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων που συνεργάζονται με πελάτες με επαρκείς πόρους	[1 - 3] [4] [5]	42.7% 39.3% 18.0%	44.1% 42.3% 13.5%	57.9% 26.3% 15.8%	41.9% 43.0% 15.1%	41.0% 44.9% 14.1%	50.0% 20.0% 30.0%	35.7% 42.9% 21.4%	31.7% 53.7% 14.6%	45.5% 39.0% 15.6%	55.0% 32.5% 12.5%	50.0% 35.7% 14.3%	27.3% 59.1% 13.6%	45.5% 38.8% 15.7%
Χρήση προσωπικής κρίσης για την εξυπηρέτηση του πελάτη όταν απαιτείται γρήγορη ανάληψη δράσης	[1 - 3] [4] [5]	36.0% 51.7% 12.4%	35.1% 52.3% 12.6%	36.8% 42.1% 21.1%	36.6% 50.5% 12.9%	34.6% 55.1% 10.3%	30.0% 60.0% 10.0%	32.1% 53.6% 14.3%	36.6% 48.8% 14.6%	40.3% 44.2% 15.6%	30.0% 65.0% 5.0%	28.6% 64.3% 7.1%	27.3% 54.5% 18.2%	36.5% 51.7% 11.8%
Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε μια συναρπαστική επιχείρηση	[1 - 3] [4] [5]	52.8% 38.2% 9.0%	61.3% 30.6% 8.1%	57.9% 36.8% 5.3%	65.6% 28.0% 6.5%	47.4% 43.6% 9.0%	60.0% 10.0% 30.0%	50.0% 32.1% 17.9%	51.2% 41.5% 7.3%	63.6% 29.9% 6.5%	55.0% 40.0% 5.0%	64.3% 21.4% 14.3%	36.4% 45.5% 18.2%	60.1% 32.6% 7.3%
Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων σχετικά με πτυχές της εργασίας τους	[1 - 3] [4] [5]	74.2% 23.6% 2.2%	64.8% 27.8% 7.4%	68.4% 31.6% 0.0%	66.3% 26.1% 7.6%	73.7% 23.7% 2.6%	60.0% 30.0% 10.0%	60.7% 32.1% 7.1%	65.0% 32.5% 2.5%	73.7% 22.4% 3.9%	75.0% 22.5% 2.5%	53.8% 23.1% 23.1%	81.8% 18.2% 0.0%	67.4% 26.9% 5.7%

Πεδίο Πελατοκεντρικής Στρατηγικής	Αξιολόγηση	Φύλο		Επίπεδο σπουδών				Ηλικία (σε έτη)					Εργασιακή εμπειρία (σε έτη)	
		Άντρας	Γυναίκα	Βασικές σπουδές	Πανεπιστημιακός τίτλος	Μεταπτυχιακός τίτλος	Διδακτορικός τίτλος	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 +	1 - 7	7 +
Δυνατότητα αναπλήρωσης μεταξύ συναδέλφων όταν είναι απαραίτητο	[1 - 3]	23.6%	14.4%	5.3%	25.8%	15.4%	0.0%	21.4%	14.6%	22.1%	15.0%	14.3%	13.6%	19.1%
	[4]	48.3%	45.9%	47.4%	47.3%	43.6%	70.0%	57.1%	46.3%	36.4%	62.5%	42.9%	54.5%	46.1%
	[5]	28.1%	39.6%	47.4%	26.9%	41.0%	30.0%	21.4%	39.0%	41.6%	22.5%	42.9%	31.8%	34.8%
Αρμονική συνεργασία και έλλειψη ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων εργασίας του γυμναστηρίου	[1 - 3]	38.2%	28.2%	36.8%	33.7%	29.5%	40.0%	35.7%	31.7%	27.6%	42.5%	28.6%	27.3%	33.3%
	[4]	47.2%	45.5%	31.6%	47.8%	53.8%	0.0%	21.4%	53.7%	56.6%	45.0%	21.4%	50.0%	45.8%
	[5]	14.6%	26.4%	31.6%	18.5%	16.7%	60.0%	42.9%	14.6%	15.8%	12.5%	50.0%	22.7%	20.9%
Μελέτη των καλύτερων πρακτικών άλλων γυμναστηρίων	[1 - 3]	38.2%	48.6%	36.8%	40.2%	48.1%	60.0%	42.9%	32.5%	50.0%	40.0%	57.1%	36.4%	44.9%
	[4]	48.3%	35.8%	31.6%	48.9%	39.0%	10.0%	32.1%	55.0%	38.2%	47.5%	21.4%	50.0%	40.3%
	[5]	13.5%	15.6%	31.6%	10.9%	13.0%	30.0%	25.0%	12.5%	11.8%	12.5%	21.4%	13.6%	14.8%
Συστηματική προσπάθεια για τη βελτίωση Προϊόντων / Υπηρεσιών	[1 - 3]	32.6%	29.6%	63.2%	31.2%	25.3%	10.0%	30.8%	27.5%	26.0%	37.5%	50.0%	30.0%	31.1%
	[4]	48.3%	52.8%	31.6%	49.5%	58.7%	40.0%	38.5%	52.5%	58.4%	50.0%	28.6%	50.0%	50.8%
	[5]	19.1%	17.6%	5.3%	19.4%	16.0%	50.0%	30.8%	20.0%	15.6%	12.5%	21.4%	20.0%	18.1%
Συστηματική προσπάθεια για τη μείωση της διάρκειας του κύκλου R&D	[1 - 3]	58.0%	61.8%	73.7%	64.1%	53.2%	50.0%	64.3%	51.2%	64.5%	60.0%	53.8%	54.5%	60.8%
	[4]	37.5%	35.5%	21.1%	33.7%	42.9%	40.0%	28.6%	48.8%	30.3%	40.0%	38.5%	40.9%	35.8%
	[5]	4.5%	2.7%	5.3%	2.2%	3.9%	10.0%	7.1%	0.0%	5.3%	0.0%	7.7%	4.5%	3.4%
Γρήγορη επίλυση προβλημάτων σχετικών με την Ποιότητα	[1 - 3]	52.8%	55.5%	47.4%	53.8%	57.1%	50.0%	60.7%	40.0%	58.4%	47.5%	78.6%	50.0%	54.8%
	[4]	34.8%	33.6%	47.4%	32.3%	33.8%	30.0%	28.6%	50.0%	27.3%	42.5%	14.3%	45.5%	32.8%
	[5]	12.4%	10.9%	5.3%	14.0%	9.1%	20.0%	10.7%	10.0%	14.3%	10.0%	7.1%	4.5%	12.4%
Επένδυση στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών	[1 - 3]	27.0%	27.0%	21.1%	28.0%	25.6%	40.0%	21.4%	19.5%	33.8%	25.0%	28.6%	13.6%	28.7%
	[4]	52.8%	45.0%	73.7%	54.8%	38.5%	20.0%	42.9%	43.9%	49.4%	57.5%	42.9%	31.8%	50.6%
	[5]	20.2%	27.9%	5.3%	17.2%	35.9%	40.0%	35.7%	36.6%	16.9%	17.5%	28.6%	54.5%	20.8%