

**ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΛΟΣΗ  
ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**

**της Χριστιάνας Α. Χιώτη**

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

Σπάρτη  
2019

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

---

1ος Επιβλέπων: (Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής)

---

2ος Επιβλέπων: (Παναγιώτης Αλεξόπουλος, Επ.  
Καθηγητής)

---

3ος Επιβλέπων: (Παναγιώτα Αντωνοπούλου, Επ.  
Καθηγήτρια)



## 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: 13/04/2019

Η Δηλούσα

Χριστιάνα Χιώτη

**Copyright © Χιώτη Χριστιάνα, 2019**

**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 Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Χιώτη Χριστιάνα: Πελατοκεντρική στρατηγική και επιχειρησιακή επίδοση  
στους οργανισμούς περιφερειακού τύπου στην Ελλάδα  
(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει τα ευρήματα έρευνας που σκοπό είχε αφενός, να προσδιορίσει τον βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται πελατοκεντρική στρατηγική σε επιχειρήσεις Περιφερειακού Τύπου και αφετέρου, να εξετάσει τη σχέση μεταξύ των δράσεων πελατοκεντρικής στρατηγικής που υιοθετούν οι επιχειρήσεις Περιφερειακού Τύπου και των επιχειρησιακών τους επιδόσεων (κέρδος, ROI, έσοδα και μερίδιο αγοράς). Η έρευνα απευθύνθηκε στο σύνολο των οργανισμών Περιφερειακού/Τοπικού Τύπου (έντυπου και ηλεκτρονικού) της Ελλάδας (οι οποίοι αναγνωρίστηκαν από τις επαγγελματικές ενώσεις τους και το Μητρώο Επιχειρήσεων Ηλεκτρονικών Μέσων Ενημέρωσης) και συμμετείχαν 79 έμπειρα στελέχη. Μεταξύ των ατόμων του δείγματος, 51 ιδιοκτήτες/εκδότες αποκρίνονται για 51 επιχειρήσεις του κλάδου. Για τους σκοπούς της μελέτης χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 40 ερωτημάτων που αναπτύχθηκε από τον Whiteley (1991), καθώς και ο υποκειμενικός τρόπος μέτρησης της επίδοσης, η οποία αξιολογήθηκε βάσει τεσσάρων κριτηρίων, δύο οικονομικών (κέρδος και ROI) και δύο βασισμένων στην αγορά (έσοδα και μερίδιο αγοράς). Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η πελατοκεντρική στρατηγική εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό από τους οργανισμούς Περιφερειακού Τύπου. Επίσης, εντοπίστηκαν σημαντικές και θετικές σχέσεις μεταξύ δράσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης αυτών. Περαιτέρω, η αξιολόγηση του βαθμού πελατοκεντρισμού και των επιδόσεων επηρεάζεται σημαντικά από τη θέση των εργαζομένων στην επιχείρηση, από το μέγεθος της επιχείρησης (ακαθάριστα έσοδα και αριθμός απασχολούμενων), αλλά και από το είδος του μέσου μαζικής ενημέρωσης για το οποίο εργάζονται οι απασχολούμενοι. Εκτός από τα αποτελέσματα της έρευνας και τα συμπεράσματα που προκύπτουν, η μελέτη αυτή είναι χρήσιμη για την επέκταση της έννοιας της πελατοκεντρικής στρατηγικής στον κλάδο του τοπικού/περιφερειακού Τύπου, ενώ δύναται να βοηθήσει τους διαχειριστές στην καλύτερη κατανόηση της εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής στον αντίστοιχο οργανισμό τους.

*Λέξεις κλειδιά:* πελατοκεντρική στρατηγική, επιχειρησιακή επίδοση, μέσα μαζικής ενημέρωσης, περιφερειακός τύπος

## **ABSTRACT**

Chioti Christiana: Customer-oriented strategy and business performance  
in regional media organizations in Greece  
(under the supervision of professor Mr. Athanasios Kriemadis)

This paper presents the findings of a research study aimed to determine the extent to which the customer-oriented strategy is applied to regional press enterprises and also to examine the relationship between customer-oriented actions taken over by regional press enterprises and their business performance (profit, ROI, sales volume and market share). The research was addressed to all regional/local press businesses (print and digital) in Greece (as recognized by their professional associations and the Electronic Media Business Register). Responses were received from 79 executives, among them 51 owners/publishers, representing 51 enterprises. For the purposes of this study were used a 40-item questionnaire (developed by Whiteley, 1991) and the subjective way of measuring business performance, which was judged against four criteria, two financial (profit and ROI) and two market based (sales volume and market share). The results indicate that the customer-oriented strategy is implemented to a great extent from regional press enterprises. Significant and positive relationships have also been identified between the customer-oriented strategy and business performance of the enterprises. Furthermore, the assessment of customer-oriented strategy and performance is significantly affected by the position of the employees in the company, by the size of the enterprise (gross revenue and number of employees) and by the kind of mass media employees do work for. In addition to the findings and the conclusions drawn, this study is useful in extending the concept of customer-oriented strategy to the regional press business sector. The study will be also useful in helping managers to their further understanding of the customer-oriented strategy process in their respective organization.

*Key words:* customer-oriented strategy, business performance, news media, regional press

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	V
ABSTRACT.....	VI
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	VII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	VIII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ & ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	IX
<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>9</b>
1.1 Οι ειδησεογραφικοί οργανισμοί και ο περιφερειακός Τύπος.....	10
1.2 Σκοπός της έρευνας.....	13
1.3 Χρησιμότητα έρευνας.....	13
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα.....	14
1.5 Λειτουργικοί Ορισμοί.....	15
<b>2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....</b>	<b>18</b>
2.1. Πελατοκεντρική στρατηγική.....	18
2.2. Πελατοκεντρική στρατηγική και επιχειρησιακή επίδοση.....	24
2.3. Όραμα και Ηγεσία.....	27
2.3.1. Στυλ ηγεσίας.....	29
2.4. Εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών.....	29
2.4.1. Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες.....	30
2.4.2. Προσέγγιση και ικανοποίηση πελατών.....	31
2.4.3. Αντιμετώπιση παραπόνων.....	32
2.5. Αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.....	33
2.6. Διαχείριση της γνώσης, συνεχής βελτίωση και καινοτομία.....	35
<b>3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>39</b>
3.1. Ερευνητικός πληθυσμός.....	39
3.2. Δείγμα.....	40
3.3. Μέσα συλλογής δεδομένων.....	42
3.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	43
3.5. Επεξεργασία των δεδομένων.....	43
3.6. Δεοντολογικά ζητήματα.....	44
<b>4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>45</b>
4.1. Έλεγχος αξιοπιστίας.....	45
4.2. Γενικά χαρακτηριστικά δείγματος.....	45
4.3. Αξιολόγηση των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής.....	49
4.4. Συνολικός βαθμός πελατοκεντρικής στρατηγικής.....	55
4.5. Συσχετίσεις επί μέρους παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής.....	56
4.6. Πελατοκεντρική στρατηγική, επί μέρους παράγοντες & επιχειρησιακή επίδοση.....	58
4.7. Πελατοκεντρικές στρατηγικές και δημογραφικά μεγέθη.....	62
<b>5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>76</b>
5.1. Προτάσεις.....	82
5.2. Προϋποθέσεις & περιορισμοί.....	82
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>84</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. Ερωτηματολόγιο της έρευνας.....</b>	<b>89</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Βασικά χαρακτηριστικά και σχετικές βέλτιστες πρακτικές της πελατοκεντρικής κουλτούρας.....	21
Πίνακας 2. Είδη ΜΜΕ για τα οποία εργάζονται οι συμμετέχοντες ( βλ.Παράρτημα Ι)...	40
Πίνακας 3. Κατανομή των απαντήσεων σε σχέση με το νομό λειτουργίας οργανισμού..	41
Πίνακας 4. Έλεγχος αξιοπιστίας των αποκρίσεων του τελικού δείγματος .....	45
Πίνακας 5. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά θέση στον οργανισμό .....	46
Πίνακας 6. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά επίπεδο εκπαίδευσης .....	46
Πίνακας 7. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά έτη εργασιακής εμπειρίας .....	47
Πίνακας 8. Κατανομή των απαντήσεων σε σχέση με τα ακαθάριστα έσοδα των οργανισμών .....	48
Πίνακας 9. Ελάχιστη, μέγιστη, μέση τιμή και τυπική απόκλιση του αριθμού του απασχολούμενου προσωπικού .....	48
Πίνακας 10. Αξιολόγηση των παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής <b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>	
Πίνακας 11. Περιγραφικά στατιστικά της μεταβλητής Πελατοκεντρικής Στρατηγικής .....	55
Πίνακας 12. Συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής και του συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής.....	57
Πίνακας 13. Έλεγχος συσχέτισης των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και των επιδόσεων των οργανισμών σε σχέση με τους στόχους .....	59
Πίνακας 14. Έλεγχος συσχέτισης των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και των επιδόσεων των οργανισμών σε σχέση με τη προηγούμενη χρονιά .....	60
Πίνακας 15. Έλεγχος συσχέτισης των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και των επιδόσεων των οργανισμών σε σχέση με τους ανταγωνιστές .....	61
Πίνακας 16. Έλεγχος συσχέτισης των πελατοκεντρικών διαστάσεων με τη θέση εργασίας στον οργανισμό .....	62
Πίνακας 17. Έλεγχος Post-Hoc των διαστάσεων ανάλογα με τη θέση εργασίας.....	63
Πίνακας 18. Έλεγχος για τη συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	69
Πίνακας 19. Έλεγχος για τη συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την εργασιακή εμπειρία .....	70
Πίνακας 20. Έλεγχος για τη συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής με τα ακαθάριστα έσοδα και τον αριθμό του απασχολούμενου προσωπικού.....	71
Πίνακας 21. Έλεγχος t-test για τη συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την Ημερήσια εφημερίδα .....	72
Πίνακας 22. Έλεγχος t-test για τη συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την Εβδομαδιαία εφημερίδα .....	73
Πίνακας 23. Έλεγχος t-test για τη συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την περιοδική έκδοση .....	74
Πίνακας 24. Έλεγχος t-test για τη συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την Ιστοσελίδα.....	75



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ & ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<b>Σχήμα 1.</b> Η συνάρτηση της γνώσης (Mahdi, Almsafir & Yao, 2011) .....	36
<b>Σχήμα 2.</b> Κατανομή των συμμετεχόντων ανά θέση στον οργανισμό .....	46
<b>Σχήμα 3.</b> Κατανομή των συμμετεχόντων ανά επίπεδο εκπαίδευσης .....	47
<b>Σχήμα 4.</b> Κατανομή των συμμετεχόντων ανά έτη εργασιακής εμπειρίας .....	47
<b>Σχήμα 5.</b> Κατανομή των απαντήσεων σε σχέση με τα ακαθάριστα έσοδα των οργανισμών .....	48
<b>Σχήμα 6.</b> Κατανομή των βαθμών για τη μεταβλητή Α. Όραμα και αποστολή του οργανισμού.....	50
<b>Σχήμα 7.</b> Κατανομή των βαθμών για τη μεταβλητή Β. Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες.....	51
<b>Σχήμα 8.</b> Κατανομή των βαθμών για τη μεταβλητή Γ. Αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών μας.....	52
<b>Σχήμα 9.</b> Κατανομή των βαθμών για τη μεταβλητή Δ. Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες.....	52
<b>Σχήμα 10.</b> Κατανομή των βαθμών για τη μεταβλητή Ε. Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας .....	53
<b>Σχήμα 11.</b> Κατανομή των βαθμών για τη μεταβλητή ΣΤ. Αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του προσωπικού.....	54
<b>Σχήμα 12.</b> Κατανομή των βαθμών για τη μεταβλητή Ζ. Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών.....	54
<b>Σχήμα 13.</b> Κατανομή της βαθμολογίας της πελατοκεντρικής στρατηγικής.....	55
<b>Σχήμα 14.</b> Σχηματική απεικόνιση των μέσων τιμών του παράγοντα «Όραμα και αποστολή του οργανισμού» ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό .....	65
<b>Σχήμα 15.</b> Σχηματική απεικόνιση των μέσων τιμών του παράγοντα «Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες» ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό .....	65
<b>Σχήμα 16.</b> Σχηματική απεικόνιση των μέσων τιμών του παράγοντα «Αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών» ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό.....	66
<b>Σχήμα 17.</b> Σχηματική απεικόνιση των μέσων τιμών του παράγοντα «Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες» ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό..	66
<b>Σχήμα 18.</b> Σχηματική απεικόνιση των μέσων τιμών του παράγοντα «Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας» ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό .....	67
<b>Σχήμα 19.</b> Σχηματική απεικόνιση των μέσων τιμών του παράγοντα «Αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του προσωπικού» ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό .....	67
<b>Σχήμα 20.</b> Σχηματική απεικόνιση των μέσων τιμών της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό ..	68
<b>Σχήμα 21.</b> Σχηματική απεικόνιση των μέσων τιμών της συνολικής πελατοκεντρικής στρατηγικής του οργανισμού ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό .....	68
<b>Γράφημα 1.</b> Κατανομή των νομών δραστηριότητας των οργανισμών.....	42

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο πελατοκεντρισμός (customer orientation) θεωρείται μια από τις δημοφιλέστερες επιχειρηματικές έννοιες, που προσδίδει αξία στον οργανισμό, ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πιστούς πελάτες (Wang & Lo, 2004; Ha & John, 2010). Επίσης, όσο πιο πεπεισμένοι είναι οι πελάτες για την πελατοκεντρική κουλτούρα ενός οργανισμού τόσο πιο πιθανή είναι η επαναγορά της υπηρεσίας, όπως επίσης και η θετική από-στόμα-σε-στόμα διάδοσή του (Brady & Cronin, 2001).

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι επιτυχημένοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από μια επιχειρηματική κουλτούρα σαφώς προσανατολισμένη στον πελάτη (Athanasopoulos 2000, Deshpandé, Farley & Webster 1993, Shapiro 1988), η οποία προκειμένου να εδραιωθεί και να διατηρηθεί απαιτεί την υιοθέτηση πελατοκεντρικής στρατηγικής (Van den Bergh, 2012; Bartley, Comibuchi & Mann, 2007).

Ως στρατηγική επιλογή, η εστίαση στον πελάτη προσφέρει μια άμεση, ουσιαστική και αντικειμενική πληροφόρηση σχετικά με τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες του και εξυπηρετεί την ανάπτυξη της διοίκησης και της εταιρικής κουλτούρας (Mihelis & συν., 2001). Αποτελώντας προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις σήμερα, ο πελατοκεντρισμός διαδραματίζει ρόλο-κλειδί για την επιβίωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις παγκόσμιες αγορές (Özgener & İraz, 2006), ενώ η πελατοκεντρική στρατηγική αποτελεί στοιχείο διερεύνησης ως προς την εφαρμογή της (Bharadwaj, Nevin & Wallman, 2012).

Μια εδραιωμένη αντίληψη είναι ότι η εφαρμογή στρατηγικής οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης, 2012). Με την υιοθέτηση πελατοκεντρικής στρατηγικής, πιο ειδικά, ένας οργανισμός αποσκοπεί στην ικανοποίηση του πελάτη, στην πίστη του και την παραμονή του στον οργανισμό, με τελικό στόχο την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς, τη δυνατότητα διατήρησης υψηλών τιμών και, εν τέλει, την αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας του (Kim, 2008).

Εξετάζοντας πιο σφαιρικά τις διαστάσεις της πελατοκεντρικής στρατηγικής, διαπιστώνεται πως παράγοντες όπως η κουλτούρα, οι πολιτικές, η ηγεσία και το

ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού επιδρούν σημαντικά στο επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει τόσο τη διατήρηση μιας ανταγωνιστικής θέσης όσο και τη συνολική επιτυχία ενός πελατοκεντρικού οργανισμού (Kakabadse, Savery, Kakabadse & Lee-Davis, 2006; Nwankwo, 1995).

Στην περίπτωση των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών, η διαχείριση με εστίαση στον πελάτη και την ποιότητα της υπηρεσίας αναγνωρίζεται συνήθως ως ένα από τα πιο αποτελεσματικά μέσα για την οικοδόμηση ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά, καθώς και για τη βελτίωση των οργανωσιακών επιδόσεων (Lewis, 1993). Και αυτό, γιατί ο πελατοκεντρισμός ως επιχειρηματική αξία επιδρά καταλυτικά στις προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ενός οργανισμού, δεδομένου ότι ο οργανισμός επικεντρώνεται στις πτυχές των εργασιακών διαδικασιών που έχουν άμεση σχέση με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (Carlos Pinho, 2008). Με αυτή τη θέση συνηγορεί και το συμπέρασμα των Donavan, Brown, & Mowen (2004) ότι οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών που εστιάζουν τις δραστηριότητές τους στις ανάγκες των πελατών τους, δηλαδή συμπεριφέρονται με γνώμονα τον πελάτη, αποδίδουν καλύτερα από εκείνες τις εταιρείες που δεν το κάνουν. Μάλιστα, όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός πελατοκεντρισμού τόσο πιο υψηλή είναι η κερδοφορία αυτών των επιχειρήσεων (Appiah-Adu & Singh, 1998).

### **1.1 Οι ειδησεογραφικοί οργανισμοί και ο περιφερειακός Τύπος**

Κατά τη μελέτη των ειδησεογραφικών οργανισμών, διαπιστώνεται ότι το πεδίο δραστηριότητάς τους είναι ιδιαίτερα δυναμικό και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ) στο Δυτικό κόσμο υπέστησαν σημαντικές μεταβολές τις τελευταίες δεκαετίες ως αποτέλεσμα των τεχνολογικών εξελίξεων, των κοινωνικο-οικονομικών αλλαγών και των αλλαγών στην πολιτική ρύθμιση των μέσων ενημέρωσης (Franklin 2012, Terzis 2008). Τέτοιες αλλαγές σίγουρα δεν είναι νέα φαινόμενα στην μακρύτερη ιστορία των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, αλλά αυτή τη φορά υπάρχει σημαντική διαφορά ως προς την ταχύτητα της αλλαγής, τη μεγάλη αύξηση του αριθμού των ειδησεογραφικών μέσων και την έκταση των επιπτώσεων που είχαν αυτές οι αλλαγές στη δομή και τη διανομή του ειδησεογραφικού προϊόντος (Andersson & Wiik, 2013). Έτσι, σήμερα, οι οργανισμοί των ΜΜΕ έχουν να διαχειριστούν όχι μόνο τον έντονο ανταγωνισμό από πολλές υποκατάστατες υπηρεσίες (van der Wurff & van Guilenburg, 2001), τη συνεχή αλλαγή

της τεχνολογίας και των μεθόδων διανομής (Albarran, 1997), αλλά ακόμη να αντιμετωπίσουν πολύ εξελιγμένα και ισχυρά εξειδικευμένα ακροατήρια με αναρίθμητα ενδιαφέροντα και προτιμήσεις (Dimmick, 1997), όπως και δεοντολογικά ζητήματα σχετικά με τις πρακτικές των εργαζομένων (δημοσιογράφων και λοιπού δημιουργικού προσωπικού) (Killebrew, 2002). Η διαχείριση των μέσων ενημέρωσης, όπως και τα ίδια τα μέσα ενημέρωσης, βιώνουν μία φάση μεγάλης αλλαγής, ενώ οι αβεβαιότητες και η πολυπλοκότητα που αντιμετωπίζουν απαιτούν από τους ειδησεογραφικούς οργανισμούς να επανεξετάσουν την αποστολή τους, την εστίαση και την οργάνωσή τους, τους απαιτούμενους και διαθέσιμους πόρους και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται (Sylvie & Gade, 2009).

Τόσο παραδοσιακά όσο και σήμερα, οι λειτουργίες των ΜΜΕ καλύπτουν τρία επίπεδα αναγκών του κοινού: ενημέρωση, επαφή με το κοινωνικό γίνεσθαι, ψυχαγωγία. Μέσα απ' αυτή τη διαδικασία τα ΜΜΕ προβάλλουν κοινωνικά πρότυπα, διαμορφώνουν νοοτροπίες και αξίες, επηρεάζουν την κοινή γνώμη και σε μεγάλο βαθμό αποτελούν το μέσο επικοινωνίας μεταξύ κράτους και πολίτη (Αραμπατζή, 2012). Είναι αλήθεια πως οι επιχειρήσεις του κλάδου διαφέρουν σημαντικά από άλλες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (Killebrew, 2002) και μπορούν ίσως να περιγραφούν καλύτερα ως υβριδικοί οργανισμοί, καθοδηγούμενοι ταυτόχρονα από τα ιδεώδη του δημοσιογραφικού επαγγέλματος και τα ιδανικά της διοίκησης επιχειρήσεων (Andersson & Wiik, 2013). Έχοντας να ανταποκριθούν τόσο σε οικονομικούς στόχους όσο και σε μη μετρήσιμα κοινωνικά και δημοκρατικά καθήκοντα (Tsourvakas, Zotos & Dekoulou, 2007), οι ειδησεογραφικοί οργανισμοί θεωρούνται χωρισμένοι στο δημοσιογραφικό και στο επιχειρηματικό σκέλος της επιχείρησης (McQuail, 2000; McManus, 1994). Ωστόσο, στη νέα γεωγραφία της επικοινωνίας, οι οργανισμοί διαρκώς τείνουν να αυξάνουν τον προσανατολισμό τους στην αγορά, γεγονός που συντελεί στην σύγκλιση του δημοσιογραφικού με το επιχειρηματικό σκέλος (Sylvie & Huang 2008; Gade 2004).

Ως προς τους τομείς εργασιών, στον κλάδο διακρίνουμε αφενός τα Έντυπα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, που περιλαμβάνουν τις εφημερίδες και τον περιοδικό Τύπο και αφετέρου τα Ηλεκτρονικά Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης που αφορούν στην τηλεόραση, στο ραδιόφωνο και στο ίντερνετ. Ακολούθως αυτά υποκατηγοριοποιούνται σε περαιτέρω δραστηριότητες ανάλογα με το κοινό στο οποίο απευθύνονται (Αραμπατζή, 2012). Μια τέτοια υποκατηγορία είναι τα Περιφερειακά ή Τοπικά Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, τα

οποία απευθύνονται στην κοινωνία του τόπου (Δήμος-Νομός-Περιφέρεια) όπου δραστηριοποιούνται.

Συγκριτικά με παλαιότερα, η θέση των περιφερειακών και τοπικών ΜΜΕ έχει αναβαθμιστεί (Σκαμνάκης & Demertzis, 2000), ενώ διαπιστώνεται ότι υπάρχει ένας μεγάλος βαθμός εμπιστοσύνης που παρέχεται στα περιφερειακά μέσα από μια κοινότητα και τους ηγέτες της (Ewart, 2000). Εξάλλου, είναι γενικά αποδεκτό -σύμφωνα με τον Ewart (2000)- ότι τα περιφερειακά ΜΜΕ αποτελούν βασικό θεσμό στη διαδικασία οικοδόμησης και εδραίωσης της ταυτότητας και της κουλτούρας των κοινωνιών και των πολιτών τους. Οι εικόνες που αποτυπώνουν δε, είναι ισχυρές και διαρκείς και πολλές φορές περισσότερο από εκείνες που παρατηρούνται στα μητροπολιτικά μέσα ενημέρωσης, ακόμα και αυτές που προωθούνται από άλλους πολιτιστικούς θεσμούς. Αυτό οφείλεται, όπως αναφέρουν, εν μέρει στη δύναμη των ΜΜΕ γενικά, αλλά οφείλεται επίσης στον μοναδικό τόπο, το χώρο και τον ρόλο των περιφερειακών μέσων ενημέρωσης σε μια κοινότητα.

Ωστόσο, οι Wadbring και Bergström (2017) κρούουν τον κώδωνα του κινδύνου στις εκδοτικές επιχειρήσεις βλέποντας την τάση της νεώτερης γενιάς τοπικών ακροατηρίων ειδήσεων να εγκαταλείπει με αυξητικούς ρυθμούς τις εφημερίδες, ανεξάρτητα από τη μορφή στην οποία εκδίδονται. Καθώς οι τοπικές ειδήσεις αποτελούν ζωτική πηγή πληροφόρησης, όπως και μια δύναμη συνοχής ή μια αρένα για συζήτηση στις τοπικές κοινωνίες (Wadbring & Bergström, 2017), είναι σημαντικό να αποκαλυφθούν τα στοιχεία εκείνα που έχουν τη δυνατότητα να μετασχηματίσουν τη συμπεριφορά των αναγνωστών, φέρνοντας τον αναγνώστη-πελάτη και τις απόψεις του στο κέντρο της λειτουργίας των επιχειρήσεων Τύπου (Mersey, Malthouse & Calder, 2012).

Στην παρούσα μελέτη η εστίαση γίνεται στον Περιφερειακό Τύπο της Ελλάδας, όπως αυτός εκφράζεται με τη μορφή των τοπικών ημερήσιων και εβδομαδιαίων εφημερίδων, των περιοδικών εκδόσεων, αλλά και των ειδησεογραφικών ιστοσελίδων (ηλεκτρονικός τύπος), ως προς το επιχειρηματικό σκέλος των οργανισμών.

Κατά τη σχετική έρευνα, η βιβλιογραφία αποκαλύπτει μία πληθώρα εργασιών σχετικά με την επίδραση που έχει η λειτουργία των ΜΜΕ σε τομείς της κοινωνικής και πολιτικής ζωής, αλλά περιορισμένο ενδιαφέρον ως προς τη λειτουργία τους ως επιχειρήσεις. Παρόλο που εντοπίζεται μία ορισμένη προσπάθεια να αναδειχθούν

παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία των ειδησεογραφικών οργανισμών, διαπιστώνεται κενό όσον αφορά στην ενσωμάτωση του πελατοκεντρισμού, την εφαρμογή πελατοκεντρικής στρατηγικής ή την επίδραση που ασκεί ο πελατοκεντρισμός στην επιχειρησιακή επίδοση αυτών. Μόνο αποσπασματικές πληροφορίες μπορούν να συλλεχθούν, οι οποίες συνδέονται έμμεσα με την πελατοκεντρική συμπεριφορά. Συνεπώς, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η σχέση και ο βαθμός επιρροής της πελατοκεντρικής στρατηγικής στις επιδόσεις των Περιφερειακών επιχειρήσεων Τύπου στην Ελλάδα χρήζει περαιτέρω διερεύνησης, προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή και χρήσιμα συμπεράσματα.

## **1.2 Σκοπός της έρευνας**

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί αφενός, να προσδιορίσει το βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται πελατοκεντρική στρατηγική στην περίπτωση των επιχειρήσεων Περιφερειακού/Τοπικού Τύπου (έντυπου και ηλεκτρονικού) της Ελλάδας και αφετέρου να εξετάσει τη σχέση μεταξύ του βαθμού πελατοκεντρισμού με την επιχειρησιακή επίδοση (κέρδος, απόδοση της επένδυσης, όγκος πωλήσεων και μερίδιο αγοράς), όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τα στελέχη των υπό εξέταση οργανισμών. Ταυτόχρονα, επιχειρείται αξιολόγηση των επιμέρους παραγόντων που συντελούν στην εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής στις εν λόγω επιχειρήσεις, όπως και οι μεταξύ τους συσχετισμοί. Τέλος, σκόπιμη κρίνεται και η εξέταση των δημογραφικών χαρακτηριστικών που αφορούν τόσο στις επιχειρήσεις του δείγματος όσο και στους συμμετέχοντες, σε σχέση με την αξιολόγηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής.

## **1.3 Χρησιμότητα έρευνας**

Παρόλο που αρκετοί ερευνητές έχουν μελετήσει τη σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής και επιχειρησιακής επίδοσης στον τομέα των Υπηρεσιών, οι έρευνες που έχουν εστιάσει στην «βιομηχανία» της Ενημέρωσης και πιο ειδικά στον κλάδο των επιχειρήσεων Τύπου είναι λίγες. Φτωχή είναι, επίσης, η έρευνα που έχει διεξαχθεί αναφορικά με τις επιχειρήσεις του κλάδου στην Ελλάδα, ενώ κενό εντοπίζεται στην βιβλιογραφία αναφορικά με τους οργανισμούς Περιφερειακού/Τοπικού Τύπου. Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα εργασία καθίσταται σημαντική και πρωτότυπη.

Η μελέτη αυτή φιλοδοξεί να συνεισφέρει στην επιστημονική γνώση στο πεδίο των Υπηρεσιών και, ειδικότερα, στον κλάδο των επιχειρήσεων Τύπου, αναφορικά με το θέμα της πελατοκεντρικής στρατηγικής και επιχειρησιακής επίδοσης. Αφενός, επιδιώκει να παρουσιάσει το βαθμό πελατοκεντρικής στρατηγικής στις επιχειρήσεις Περιφερειακού Τύπου της Ελλάδας, τους κύριους παράγοντες επίδρασης και τη σχέση μεταξύ αυτών και των επιχειρησιακών επιδόσεων των οργανισμών. Αφετέρου, προσπαθεί να αναδείξει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της στρατηγικής που ακολουθείται στις υπό εξέταση επιχειρήσεις. Κατ' επέκταση, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που προκύπτουν στοχεύουν να βοηθήσουν τα στελέχη των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον Περιφερειακό Τύπο της Ελλάδας να θέσουν σε ένα σαφές πλαίσιο τη στρατηγική και τους στόχους τους, προς τη βελτίωση των επιχειρησιακών επιδόσεων και τη βιωσιμότητά τους.

Με δεδομένη την κρίση που βιώνει ο Τύπος στη χώρα μας σήμερα, η ανάγκη των επιχειρήσεων να παραμείνουν βιώσιμες, μέσω της διατήρησης και της αύξησης αφοσιωμένων πελατών, είναι πιο επιτακτική από ποτέ (Tsourvakas, Agas, Zotos & Veglis, 2010). Έτσι, κρίνεται πως η παρούσα εργασία μπορεί να φανεί χρήσιμη στις επιχειρήσεις Περιφερειακού/Τοπικού Τύπου, προκειμένου να κατευθύνουν την κουλτούρα και τη στρατηγική τους στον πελατοκεντρισμό, οργανώνοντας τις λειτουργίες τους γύρω από την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, χρησιμοποιώντας τη γνώση, την καινοτομία και την ενδυνάμωση των εργαζομένων σαν εργαλεία στρατηγικής, για την επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων.

Σε κάθε περίπτωση, τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας δύναται να αποτελέσουν, για επόμενες έρευνες, βάση μελέτης του ρόλου που διαδραματίζει η πελατοκεντρική στρατηγική στις επιχειρησιακές επιδόσεις των οργανισμών Τύπου.

#### **1.4 Ερευνητικά ερωτήματα**

Με βάση τα στοιχεία που προκύπτουν από τη βιβλιογραφία, σχετικά με την πελατοκεντρική στρατηγική και την επίδρασή της στις επιχειρησιακές επιδόσεις των οργανισμών, κρίνεται σκόπιμο να εξετάσουμε ποιες από τις υποθέσεις συμφωνούν με τις συστάσεις προγενέστερων σχετικών ερευνών και δύναται να γενικευθούν στην κατηγορία των οργανισμών Περιφερειακού Τύπου της Ελλάδας.

Έτσι, τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώνονται και εξετάζονται είναι:

Q1. Ποιος ο βαθμός στον οποίο οι οργανισμοί Περιφερειακού Τύπου εφαρμόζουν πελατοκεντρικές στρατηγικές; Ποιοι παράγοντες υπερτερούν και ποιοι υπολείπονται;

Q2. Οι παράγοντες που συνθέτουν την πελατοκεντρική στρατηγική σχετίζονται στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους καθώς και με τον ενιαίο δείκτη που προκύπτει από τη σύνθεση τους;

Q3. Υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης των επιχειρήσεων;

Q4. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και των επιχειρήσεων επηρεάζουν την αξιολόγηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής;

### 1.5 Λειτουργικοί Ορισμοί

Στρατηγική (Strategy): Αναρίθμητοι είναι οι ορισμοί που εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με την έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής. Στις αρχές της δεκαετίας του 1970, ο Andrews (1971) υποστήριξε ότι η επιχειρηματική στρατηγική είναι ο καθορισμός του πώς ο οργανισμός θα διαχειριστεί, σε μια δεδομένη επιχειρηματική δραστηριότητα και θέση, τον εαυτό του ανάμεσα στους ανταγωνιστές. Αναφέρει επίσης ότι η εταιρική στρατηγική είναι το μοτίβο των αποφάσεων που καθορίζουν και αποκαλύπτουν τους σκοπούς και τους στόχους ενός οργανισμού, παράγουν την πολιτική και το σχέδιο επίτευξης των στόχων και, τέλος, καθορίζουν την έκταση των επιχειρηματικών επιδιώξεων, το είδος της οικονομικής και ανθρώπινης οργάνωσης και τη φύση των κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών αποδόσεων που έχει την πρόθεση να παράγει για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (ιδιοκτήτες/μετόχους, εργαζομένους, πελάτες, κοινωνία). Στις πιο σύγχρονες προσεγγίσεις, οι Johnson, Whittington και Scholes (2011) (όπως αναφέρεται στον Παπαδάκη, 2012) ορίζουν τη στρατηγική ως «την κατεύθυνση και τη σφαίρα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, που της εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και των ικανοτήτων και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων».

Πελατοκεντρισμός (Customer Orientation): Ο πελατοκεντρισμός έχει εξηγηθεί με διάφορους τρόπους στη βιβλιογραφία και συχνά θεωρείται συνώνυμος με όρους όπως “προσανατολισμός στην αγορά”, “έννοια του μάρκετινγκ” ή “εστίαση στον πελάτη”



(Slater & Narver 1995; Deshpande, Farley & Webster 1993; Deshpandé & Webster 1989; Shapiro 1988). Όπως γίνεται αντιληπτό, η έννοια του πελατοκεντρισμού είναι σύνθετη και περιλαμβάνει ένα σύνολο χαρακτηριστικών, ρόλων και διαδικασιών. Σύμφωνα με τον Ruekert (1992), (όπως αναφέρεται στον Tajeddini, 2010), ως πελατοκεντρισμός σε έναν οργανισμό ορίζεται «ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση λαμβάνει και χρησιμοποιεί πληροφορίες από τους πελάτες, αναπτύσσει μια στρατηγική η οποία θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών και εφαρμόζει αυτή τη στρατηγική, ανταποκρινόμενη στις ανάγκες και τα “θέλω” των πελατών». Οι Deshpande, Farley και Webster (1993), συμπληρώνουν στην έννοια του πελατοκεντρισμού το σύνολο των πεποιθήσεων που τοποθετεί το συμφέρον του πελάτη πρώτο, χωρίς να αποκλείει τις ανάγκες των άλλων ομάδων ενδιαφερομένων, όπως τους ιδιοκτήτες, διευθυντές και εργαζόμενους, προκειμένου να αναπτύξει μια μακροπρόθεσμα κερδοφόρα επιχείρηση. Για τους Bartley, Gomibuchi & Mann (2007), ο πελατοκεντρισμός συντίθεται από το ενδιαφέρον των οργανισμών για τις παρελθούσες, παρούσες και μελλοντικές ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών τους και την ισχυρή δέσμευσή τους να τις κατανοήσουν και να τις ικανοποιήσουν με έναν προνοητικό τρόπο, στοχεύοντας στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

Επιχειρησιακή επίδοση (Business performance): Η επιχειρησιακή επίδοση αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα ενός οργανισμού και αποτελεί βασικό στοιχείο ελέγχου της εφαρμοζόμενης στρατηγικής και κατ' επέκταση της διοίκησης (Venkatraman & Ramanujam, 1985). Για την αξιολόγησή της χρησιμοποιούνται δείκτες -ή αλλιώς μέτρα- που έχουν σχεδιαστεί για να βοηθούν τις διοικήσεις να διαπιστώσουν εάν πρόκειται να φτάσουν στον προορισμό που θέλουν να φτάσουν, αναφορικά πάντα με τους στόχους τους (Neely, Adams & Kennerley, 2002). Η υπάρχουσα βιβλιογραφία συχνά διαιρεί τα μέτρα επιχειρησιακής επίδοσης σε οικονομικά και μη οικονομικά. Οι Gupta και Zeithaml (2006) (όπως αναφέρεται στους Grissemann και συν., 2013) διαχωρίζουν τους δείκτες σε οικονομικής και λειτουργικής επίδοσης, με τους μεν πρώτους να περιλαμβάνουν παράγοντες όπως τα έσοδα, το κέρδος, η απόδοση της επένδυσης ή οι τιμές των μετοχών και τους δευτέρους παράγοντες όπως η φήμη, η πίστη ή η ικανοποίηση του πελάτη.

Ενδυνάμωση εργαζομένων (Employee Empowerment): Σύμφωνα με τον Holden (1999), ως ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό ορίζεται η δυνατότητα των εργαζομένων να έχουν εξουσία και ευθύνη για την εργασία τους, εντός

ορισμένων κατευθυντήριων οδηγιών που τίθενται από τη διοίκηση του οργανισμού. Στην ίδια κατεύθυνση, οι Dessler & Varkkey (2011) υποστηρίζουν ότι ενδυνάμωση είναι η διαδικασία παροχής ελευθερίας και αρμοδιότητας στους υπαλλήλους, ώστε αυτοί να σκέφτονται, να συμπεριφέρονται, να ενεργούν και να ελέγχουν την εργασία τους με αυτόνομο τρόπο. Επιπλέον, η ενδυνάμωση ορίζεται από ένα σύνολο χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την πρωτοβουλία για την προώθηση της ποιότητας και παράλληλα υποστηρίζει ένα δίκαιο σύστημα επιβράβευσης και αναγνώρισης των εργαζομένων (Herrenkohl, Judson και Heffner, 1999).

Διαχείριση της γνώσης (Knowledge Management): Ο Dalkir (2013) ορίζει τη διαχείριση της γνώσης ως το πλαίσιο για το σχεδιασμό των στόχων, των δομών και των διαδικασιών ενός οργανισμού, ώστε ο οργανισμός να μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό που γνωρίζει, για να μάθει πως να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες του και την κοινωνία και να το πράξει. Διερευνώντας βαθύτερα την έννοια της γνώσης ως πόρο και ικανότητα για διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι Mahdi, Almsafir και Yao (2011) διακρίνουν τρία διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής γνώσης: τη βασική, την προηγμένη και την καινοτόμο γνώση. Μέσω της αποτελεσματικότητας, της καινοτομίας και της δραστηκής λήψης αποφάσεων, η διαχείριση της γνώσης αποτελεί την πρακτική της αξιοποίησης και εκμετάλλευσης του πνευματικού κεφαλαίου ενός οργανισμού προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δέσμευση των πελατών (Yeh, 2005). Τέλος, σύμφωνα με ερευνητές όπως οι Karadsheh, Mansour, Alhawari, Azar και El-Bathy (2009), η διαχείριση της γνώσης είναι μια δομημένη δραστηριότητα με διαδικασίες για την ανακάλυψη, τη σύλληψη, τη δημιουργία, το φιλτράρισμα και την αξιολόγηση, την αποθήκευση και τη διάχυση της γνώσης, αλλά και την αξιοποίησή της για την προώθηση των επιχειρησιακών σκοπών και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

## 2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση που αναπτύσσεται στο παρόν κεφάλαιο, προσεγγίζει τον πελατοκεντρισμό ως στρατηγική των σύγχρονων επιχειρήσεων, όπως και τη σχέση της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την επιχειρησιακή επίδοση. Προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα, αναπτύσσονται, ακόμη, οι επιμέρους στρατηγικές κατευθύνσεις και πρακτικές που απορρέουν από την ηγεσία του πελατοκεντρικού οργανισμού και συνδέονται με τη δέσμευση της στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, την ενδυνάμωση των εργαζομένων ως κίνητρο πελατοκεντρικής συμπεριφοράς, αλλά και τη διαχείριση της γνώσης για τη συνεχή μάθηση και τη βελτίωση της ποιότητας.

### 2.1. Πελατοκεντρική στρατηγική

Μετά από 60 χρόνια ακαδημαϊκής έρευνας στο αντικείμενο του στρατηγικού μάνατζμεντ, η σύγχυση γύρω από το τι είναι στρατηγική παραμένει εμφανής. Πολλοί ορίζουν τη στρατηγική ως προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον, άλλοι υποστηρίζουν ότι είναι η δημιουργία ικανοτήτων με βάση τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ κάποιοι βλέπουν τη στρατηγική ως μια μορφοποίηση προερχόμενη από σημαντικές αποφάσεις του παρελθόντος (Παπαδάκης, 2012). Είτε έτσι είτε αλλιώς, εάν η επιχείρηση δεν αποσαφηνίσει την επιχειρηματική στρατηγική της με ακρίβεια και με τρόπο που οι εργαζόμενοι κατανοούν, θα είναι αδύνατον να μετρηθεί η επιτυχία της. Ως εκ τούτου, πριν η επιχείρηση επικεντρωθεί στην εφαρμογή μιας στρατηγικής, πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα οριστικής αποτύπωσης της προτιμώμενης επιχειρησιακής στρατηγικής σαφώς, συνοπτικά και χωρίς αμφιβολίες (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001).

Οι Neely, Adams & Kennerley (2002) υποστηρίζουν ότι ο καλύτερος τρόπος για να επιβιώσει και να ευημερήσει μακροπρόθεσμα ένας οργανισμός είναι να σκεφτεί τις επιθυμίες και τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) και να προσπαθήσει να δώσει την κατάλληλη αξία σε καθέναν από αυτούς. Ειδικότερα, συστήνουν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλάβουν ευρύτερο ρόλο απ' ό,τι απλά να αποδώσουν αξία στους μετόχους τους. Οι ίδιοι επιμένουν πως αν οι εταιρείες δεν δίνουν σε όλους τους ενδιαφερόμενους το σωστό επίπεδο εστίασης, τόσο η εταιρική τους φήμη όσο και η κεφαλαιοποίηση τους στην αγορά -και συνεπώς η μετοχική αξία- είναι πιθανό να υποφέρουν κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Επισημαίνουν επίσης πως η φήμη έχει

σημασία· επηρεάζει τη στάση και τις συμπεριφορές όχι μόνο των υφιστάμενων και των δυνητικών επενδυτών, των πελατών, των εργαζομένων και των προμηθευτών, αλλά και των ρυθμιστών και της φωνής των τοπικών κοινωνιών, των ομάδων πίεσης και των μέσων ενημέρωσης.

Ήδη από τα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η εφαρμογή πελατοκεντρικής στρατηγικής αναγνωρίστηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού, με την προϋπόθεση ωστόσο της παράλληλης υιοθέτησης μιας ολοκληρωτικής πελατοκεντρικής κουλτούρας, αλλά και της στόχευσης στη βελτίωση της εσωτερικής δυναμικής, όπως αυτή εκφράζεται μέσα από τη δομή και τις λειτουργίες του οργανισμού (Nwankwo, 1995). Η στρατηγική στην περίπτωση αυτή απαιτεί κατεύθυνση από έξω (αγορά) προς τα μέσα (οργανισμός) και έμφαση που πρέπει να δοθεί στις ανάγκες των πελατών και όχι στα χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας (Özgener & İraz, 2006).

Η πιο πρόσφατη επιστημονική έρευνα έχει δείξει πως, παρά το γεγονός ότι πολλοί οργανισμοί ενσωματώνουν τον πελατοκεντρισμό στις εταιρικές αξίες τους, απαιτείται αρκετή γνώση ακόμη προκειμένου να εφαρμοστεί ως στρατηγική (Macintosh, 2007). Η ανεπαρκής κατανόηση του προσανατολισμού στον πελάτη μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα ή, στην καλύτερη περίπτωση, σε επιφανειακές αλλαγές στην οργανωσιακή πρακτική. Σύμφωνα με τους Caron και συν. (1991), τέτοιες αλλαγές συμβάλλουν ελάχιστα στη στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού, αλλά μάλλον τον θέτουν σε κίνδυνο, δημιουργώντας μια ψευδαίσθηση προληπτικής δράσης που οδηγεί σε οργανωτική αυταρέσκεια και στρατηγική παρέκκλιση. Οι ευρέως αναφερόμενες αποτυχίες στις κατά τα άλλα “εξαιρετικές” εταιρείες χρησιμεύουν ως υπενθύμιση ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη είναι απαραίτητος αλλά δύσκολο να διατηρηθεί ως στρατηγική (Nwankwo, 1995).

Ο Nwankwo (1995) πλαισίωσε την αξιολόγηση του βαθμού πελατοκεντρισμού ενός οργανισμού σε τέσσερις βασικές διαστάσεις, οι οποίες είναι:

- **Ορισμός** (Definition): συνεκτίμηση των αναγκών των πελατών κατά την ανάπτυξη των προϊόντων και της αγοράς.
- **Ευαισθησία** (Sensitivity - proactive/reactive): ικανότητα προσδιορισμού, πρόληψης και ικανοποίησης των προσδοκιών των πελατών.

- **Μέτρηση** (Measurement - formal/informal): προσδιορισμός της επίδοσης του οργανισμού σαν αποτέλεσμα του πελατοκεντρισμού, με τη χρήση επίσημων και ανεπίσημων συστημάτων μέτρησης.
- **Εφαρμογή** (Implementation - action oriented/statement of intent): υλοποίηση δραστικών ή παθητικών πελατοκεντρικών στρατηγικών.

Ερευνητές όπως οι Van den Bergh, Thijs, Işık και Viaene (2012) και Bonacchi και Perego (2011) συμφωνούν πως η πελατοκεντρική στρατηγική απαιτεί δέσμευση του οργανισμού στην εστίαση στον πελάτη, ενώ η επιτυχία στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί συνεχή εστίαση στον πελάτη (Nwankwo, 1995). Η δέσμευση αυτή, όπως υποστηρίζει ο Nwankwo (1995), εκφράζεται μέσω της διαρκούς διαχείρισης της γνώσης γύρω από τον πελάτη και της ενεργούς συμμετοχής του στο σχεδιασμό υπηρεσιών που τον αφορούν, της δημιουργίας εμπειρίας που να ικανοποιεί τις επιθυμίες και τις προσδοκίες του, καθώς και μέσω της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, των οποίων η πελατοκεντρική συμπεριφορά συνδέεται με την ικανοποίηση των πελατών. Άλλωστε, για την ικανοποιητική εξυπηρέτηση των συμφερόντων των εξωτερικών πελατών, οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίζουν τους δικούς τους υπαλλήλους (εσωτερικούς πελάτες) με παρόμοια φροντίδα και προσοχή (Conduit and Mavondo, 2001; Bowen & Schneider, 1988; Gummesson, 1987). Συνεπώς, γίνεται κατανοητό ότι η πελατοκεντρική στρατηγική δεν περιορίζεται στους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας όπου εμπλέκονται άμεσα οι πελάτες. Αντίθετα, ισχύει για πολλές -αν όχι όλες- πτυχές της επιχείρησης, από την αλληλεπίδραση των μελών του προσωπικού με τους πελάτες, το σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών, το χειρισμό προβλημάτων/ παραπόνων, έως τη συντήρηση των σχέσεων με τους πελάτες (Bartley, Gomibuchi & Mann, 2007).

Η εφαρμογή πελατοκεντρικής στρατηγικής από μία επιχείρηση δεν είναι εύκολη (Whiteley, 1991), ωστόσο η διεθνής βιβλιογραφία βοηθά στην κατανόηση των παραγόντων που σχετίζονται με αυτή. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή πελατοκεντρικής στρατηγικής έχουν αποτελέσει αντικείμενο διερεύνησης σε αρκετούς κλάδους της παροχής υπηρεσιών, με τους ερευνητές να συμφωνούν σε εκείνους που επικρατούν, που είναι η ηγεσία, η ποιότητα των υπηρεσιών, η διαχείριση της γνώσης, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η συνεχής βελτίωση, καθώς και η ευθυγράμμιση του οργανισμού με την πελατοκεντρική κουλτούρα (Van den Bergh, 2012; Tajeddini, 2010; Bonacchi & Perego, 2011; Bartley, Comibuchi & Mann, 2007).

Οι Bartley, Comibuchi & Mann (2007), μέσα από μια έρευνα συγκριτικής αξιολόγησης σε 32 επιχειρήσεις της Νέας Ζηλανδίας, αποκάλυψαν τα κύρια στοιχεία που χαρακτηρίζουν την πελατοκεντρική κουλτούρα των οργανισμών με τα υψηλότερα αποτελέσματα επιχειρησιακής επίδοσης. Ως αποτέλεσμα κατάρτισαν ένα πλαίσιο ελέγχου με έξι βασικά χαρακτηριστικά και τις σχετικές βέλτιστες πρακτικές. Το πλαίσιό τους παρατίθεται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα:

*Πίνακας 1. Βασικά χαρακτηριστικά και σχετικές βέλτιστες πρακτικές της πελατοκεντρικής κουλτούρας*

<p><b>Ηγεσία (Leadership):</b> Οι πελάτες οδηγούν την οργανωσιακή κατεύθυνση και τις δράσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• το όραμα, η αποστολή και οι αξίες έχουν μια ισχυρή εστίαση στους πελάτες και είναι καλά γνωστοποιημένες</li> <li>• οι ανώτεροι ηγέτες επιδεικνύουν προσωπικά τη δέσμευσή τους μέσω πελατοκεντρικών συμπεριφορών, συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής τους στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες</li> <li>• η επιχειρηματική στρατηγική βασίζεται στη γνώση για τους πελάτες και την αγορά</li> <li>• οι ανώτεροι ηγέτες εξασφαλίζουν ότι οι άνθρωποι και οι διαδικασίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών</li> <li>• ο οργανισμός είναι δομημένος για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών</li> <li>• ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διατήρηση των πελατών και στην οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων</li> </ul>
<p><b>Ακρόαση (Listening):</b> Αναζητούνται ενεργά οι απόψεις των πελατών και είναι εύκολο για αυτούς να έρθουν σε επαφή με την επιχείρηση</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• παρέχεται ποικιλία μηχανισμών για την εύκολη και αποτελεσματική επικοινωνία με τον οργανισμό (πχ. αριθμός 0800-, e-mail και ιστοσελίδα)</li> <li>• γίνεται χρήση μηχανισμών για την ανακάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών (πχ ομάδες εστίασης, έρευνες πελατών, επισκέψεις πελατών και κριτικές)</li> <li>• καταρτίζεται διαδικασία καταγγελιών και καθορίζονται κατευθυντήριες γραμμές, οι καταγγελίες καταγράφονται σωστά</li> <li>• καλλιεργούνται οι σχέσεις με τους πελάτες και οι εταιρικές σχέσεις</li> </ul>
<p><b>Ανάλυση και κατανόηση (Analysis and understanding):</b> Οι προσδοκίες των πελατών και οι βασικές απαιτήσεις τους είναι κατανοητές</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• μετριοούνται οι επιδόσεις των διαδικασιών διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών</li> <li>• χρησιμοποιείται ένα σύστημα καταγραφής και αποθήκευσης πληροφοριών για τους</li> </ul>

πελάτες

- αναλύονται οι έρευνες, οι πληροφορίες για τους πελάτες και τα παράπονά τους, καθώς και οι τάσεις των αποτελεσμάτων
- εντοπίζονται οι βασικές απαιτήσεις των πελατών
- χρησιμοποιούνται συγκριτικά ή ανταγωνιστικά δεδομένα

#### **Ενσωμάτωση και ανάπτυξη (Integration and deployment):**

Προβλέπονται και προλαμβάνονται οι προσδοκίες των πελατών

- ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η διάθεση των προϊόντων/υπηρεσιών βασίζονται στην ικανοποίηση του αναγκών του πελάτη
- γίνεται σχεδιασμός και λαμβάνονται μέτρα ευελιξίας με βάση τις έρευνες και τις πληροφορίες των πελατών
- δίνεται προσοχή στη δημιουργία ευχαρίστησης για τον πελάτη
- οι πελάτες ενημερώνονται πλήρως για τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη/βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών
- οι ενέργειες επικοινωνούνται εσωτερικά εντός του οργανισμού
- τα πρότυπα υπηρεσιών και μια δημοσιευμένη “υπόσχεση εξυπηρέτησης” καθορίζονται και κοινοποιούνται.

#### **Άνθρωποι (People):**

Η πελατοκεντρική κουλτούρα είναι κατανοητή και ενσωματωμένη σε ολόκληρο τον οργανισμό

- οι διαδικασίες στρατολόγησης και εγκαθίδρυσης του προσωπικού υπογραμμίζουν τον προσανατολισμό στον πελάτη.
- οι διαδικασίες επικοινωνίας και εκπαίδευσης δίνουν έμφαση στον πελατοκεντρισμό.
- τα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης/διαχείρισης (συμπεριλαμβανομένης της ανταμοιβής και της αναγνώρισης) τονίζουν τον πελατοκεντρισμό
- οι σκοποί και οι στόχοι των εργαζομένων ευθυγραμμίζονται με την πελατοκεντρική στρατηγική του οργανισμού

#### **Αναθεώρηση και βελτίωση (Review and improve):**

Οι πελατοκεντρικές στρατηγικές, κατευθύνσεις και διαδικασίες επανεξετάζονται και βελτιώνονται τακτικά

- οι πελατοκεντρικές στρατηγικές και προσεγγίσεις επανεξετάζονται διαρκώς για περαιτέρω βελτίωση
- οι βασικές διαδικασίες που επηρεάζουν τον πελάτη παρακολουθούνται συνεχώς και βελτιώνονται

Επιπλέον, για την επιτυχή υλοποίηση μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τελειοποιήσουν τρεις βασικές συνιστώσες της οργανωσιακής αρχιτεκτονικής, που είναι τα συστήματα για την κατανομή δικαιωμάτων απόφασης, τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων και τα συστήματα ανταμοιβής (οικονομικά και μη οικονομικά), ενώ πρέπει να επικεντρωθούν σε δείκτες μελλοντικής πρόβλεψης, όπως η αξία του κύκλου ζωής του πελάτη και η αξία της αφοσίωσης της πελατειακής βάσης (Bonacchi & Perego, 2011).

Αναφορικά με τους οργανισμούς των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, τα πράγματα είναι περισσότερο σύνθετα. Η διαχείριση σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις, όπως υποστηρίζει ο Picard (2005), απαιτεί λεπτούς χειρισμούς για την εξισορρόπηση των πολιτικών ζητημάτων που αφορούν τον δημόσιο άυλο χαρακτήρα των υπηρεσιών τους με τους οικονομικούς στόχους. Παρόλα αυτά, όπως δηλώνει ο πρώην εκδότης της Los Angeles Herald Examiner, Francis Dale, οι σύγχρονες τεχνικές διοίκησης επιχειρήσεων ισχύουν όποιο κι αν είναι το προϊόν (Andersson & Wiik, 2013).

Σύμφωνα με τους Sylvie & Huang (2008) και Gade (2004), είναι βέβαιο πως ο προσανατολισμός στην αγορά από τους οργανισμούς της Ενημέρωσης έχει αυξηθεί τις τελευταίες δεκαετίες και χαρακτηριστικό αυτού είναι ότι οι επικεφαλής των ειδησεογραφικών τμημάτων αντιμετωπίζουν όλο και περισσότερο τα εκδοτικά ζητήματα μαζί με τα επιχειρηματικά, κατευθύνοντας έτσι το σύνολο του οργανισμού να προσανατολίζεται προς την αγορά (Andersson & Wiik, 2013). Καθώς ο ανταγωνισμός γίνεται πιο σκληρός και οι οικονομικοί προβληματισμοί όλο και πιο έντονοι, η νέα ανάγκη για ανάπτυξη επιχειρηματικών ικανοτήτων εντός των οργανισμών τονίζει τον ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο της εκδοτικής ηγεσίας στη μύηση των εργαζομένων στον πελατοκεντρισμό (Gade 2008; Achtenhagen και Raviola, 2009).

Η ανάπτυξη μιας στενής σχέσης μεταξύ μιας επιχείρησης και των πελατών της αποτελεί πλέον μια από τις βασικές στρατηγικές στην εκδοτική βιομηχανία και η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί τον κύριο αλλά όχι μοναδικό λόγο μιας τέτοιας σχέσης (Bolton & Drew, 1991; Rust & Zahorik, 1993; Zeithaml & Bitner, 1996).

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένας πολύ σημαντικός συντελεστής σε κάθε δραστηριότητα μάρκετινγκ μιας εκδοτικής εταιρείας, που στόχο δεν έχει μόνο την αύξηση του κέρδους, αλλά και την ανάπτυξη μιας μακροπρόθεσμης σχέσης όπως αυτή εκφράζεται μέσα από την αφοσίωση ενός συνδρομητή (Tsourvakas, Agas, Zotos &



Veglis, 2010). Στην περίπτωση των εφημερίδων, η κατάρτιση του ειδησεογραφικού περιεχομένου λαμβάνει ως σημείο αναφοράς τις ανάγκες και συμπεριφορές του αναγνωστικού κοινού (Hartley, 1996), ενώ και στην περίπτωση των ηλεκτρονικών εκδόσεων, η προσαρμογή βάσει των αναγκών του πελάτη και η κατάκτηση της εμπιστοσύνης του φαίνεται να αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την αύξηση των εσόδων (Sääksjärvi, Wagner & Santonen, 2003).

## 2.2. Πελατοκεντρική στρατηγική και επιχειρησιακή επίδοση

Μία από τις σημαντικότερες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει μια επιχείρηση είναι η εναρμόνιση της εφαρμοσμένης στρατηγικής της με τη μέτρηση της συνολικής της επίδοσης. Επιχειρήσεις που μπορούν να πετύχουν αυτή την εναρμόνιση οδηγούνται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σε επιδόσεις υψηλότερες από τον ανταγωνισμό (Becker, Huselid, και Ulrich, 2001). Όμως, όταν ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης καθίσταται θεσμοθετημένο, οι Becker και συν. (2001) υποστηρίζουν ότι είναι πιο πιθανό να παρεμποδίζει παρά να ενθαρρύνει την αλλαγή και την εναρμόνιση. Καθώς η στρατηγική μιας επιχείρησης εξελίσσεται ανταποκρινόμενη στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, το σύστημα μέτρησης πρέπει να προσαρμοστεί σε αυτές τις αλλαγές, προκειμένου να παραμείνει απόλυτα σχετικό.

Στην ίδια λογική, οι Neely, Adams και Kennerley (2002), διατύπωσαν τέσσερις θεμελιώδεις διαδικασίες που στηρίζουν την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης:

- **Σχεδιασμός (Design)**, που ασχολείται με την κατανόηση του τι πρέπει να μετράται και τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο πρέπει να μετρηθεί. Τα μεμονωμένα μέτρα απαιτούν ακριβή και προσεκτικό σχεδιασμό για να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους και να ενθαρρύνουν τις κατάλληλες συμπεριφορές.
- **Δόμηση (Plan and Build)**, που ασχολείται με τον προγραμματισμό του τρόπου απόκτησης πρόσβασης στα απαιτούμενα δεδομένα, της οικοδόμησης του συστήματος μέτρησης, της διαμόρφωσης δεδομένων και της διανομής, καθώς και την υπερνίκηση των ανησυχιών των ατόμων για τη μέτρηση των επιδόσεων.

- **Εφαρμογή και Λειτουργία** (Implement and Operation), που ασχολείται με την πραγματική διαχείριση των μέτρων, χρησιμοποιώντας τα δεδομένα μέτρησης για να κατανοήσει τι συμβαίνει στον οργανισμό και εφαρμόζοντας αυτή τη διορατικότητα για τη βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων.
- **Ανανέωση** (Refresh), που αφορά το ίδιο το σύστημα μέτρησης, φροντίζοντας να ανανεώνεται και να βελτιώνεται συνεχώς και διασφαλίζοντας ότι τα μέτρα παραμένουν συναφή με τις ανάγκες του οργανισμού.

Η σχέση των πελατοκεντρικών στρατηγικών με την επιχειρησιακή επίδοση έχει εξεταστεί σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου των Υπηρεσιών, εντοπίζοντας οικονομικούς και μη οικονομικούς δείκτες, αλλά και άμεσους ή έμμεσους παράγοντες να αλληλεπιδρούν θετικά (Tajeddini, 2011). Δείκτες όπως ο βαθμός πελατοκεντρισμού του οργανισμού, η ικανοποίηση του πελάτη, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα και η υπεραξία της μάρκας εντοπίζεται ότι σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την πίστη του πελάτη στην επωνυμία του οργανισμού (Ha & John, 2010).

Όπως υποστηρίζουν οι Brady και Cronin (2001), η πελατοκεντρική στρατηγική επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν και να αφομοιώσουν τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση στρατηγικών μάρκετινγκ που οδηγούν σε πιο ευνοϊκά αποτελέσματα πελατών. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της βέλτιστης διαχείρισης της πελατειακής βάσης, οι αφοσιωμένοι πελάτες επιδεικνύουν υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης στο εμπορικό σήμα, διατηρούν συμπεριφορικά πρότυπα επαναλαμβανόμενων αγορών και ενισχύουν την εταιρική φήμη, μέσω των θετικών συστάσεων που προσφέρουν σε άλλους καταναλωτές. Μάλιστα, τα εμπειρικά δεδομένα που ανέλυσαν οι ανωτέρω ερευνητές δείχνουν ότι όσο πιο υψηλός ο βαθμός πελατοκεντρισμού ενός οργανισμού τόσο πιο ισχυρές είναι οι αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα των συνολικών στρατηγικών του στην αγορά. Κατά αυτό τον τρόπο επιβεβαιώνουν τη σημαντική σχέση της πελατοκεντρικής στρατηγικής με τη βελτιωμένη επιχειρησιακή επίδοση. Επίσης οι Zhu & Nakata (2007) συμφωνούν, ότι ο πελατοκεντρισμός ενισχύει τη συνολική επιχειρησιακή επίδοση, επηρεάζοντας πρώτα την επίδοση του οργανισμού στην αγορά, η οποία με τη σειρά της καθορίζει τις οικονομικές επιδόσεις. Κατά τους ίδιους, έμφαση πρέπει να δοθεί στην ικανότητα του οργανισμού στα πληροφορικά συστήματα, η οποία πρέπει να χαρακτηρίζεται και από υψηλή ποιότητα.

Πλήθος στοιχείων, ακόμη, αποτυπώνει τη θετική επίδραση των πελατοκεντρικών επιχειρησιακών δράσεων σε δείκτες επιχειρησιακής επίδοσης. Ενδεικτικά, η μελέτη των Appiah-Adu και Singh (1998) σε 100 μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Αγγλίας διαπίστωσε ότι ο στρατηγική του προσανατολισμού στον πελάτη έχει σημαντικό και θετικό αντίκτυπο στην επιτυχία ενός νέου προϊόντος/υπηρεσίας, στην αύξηση των πωλήσεων και στην απόδοση της επένδυσης. Βάσει των ευρημάτων τους, υποστηρίζεται ότι οι επιχειρηματίες και τα στελέχη θα πρέπει να συνδυάζουν έναν ισχυρό πελατοκεντρισμό με έναν προσανατολισμό στην καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, καθώς ένας τέτοιος συνδυασμός είναι πιθανό να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα επιτυχίας νέων προϊόντων. Κατ' επέκταση τα καλά σχεδιασμένα και κατάλληλα στοχευμένα νέα προϊόντα θα πρέπει γενικά να οδηγήσουν σε αύξηση των πωλήσεων, οι οποίες με τη σειρά τους θα πρέπει να παρέχουν στις διοικήσεις πρόσθετα κεφάλαια για να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη δυναμική των σταδιακών επενδύσεων με στόχο να διατηρηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε τομείς που σχετίζονται με δραστηριότητες για στον πελάτη.

Μία πιο πρόσφατη μελέτη των Selden και MacMillan (2006) διαπίστωσε ότι η πελατοκεντρική καινοτομία έχει τη δυνατότητα να αυξήσει τα κέρδη όχι μόνο στο λιανικό εμπόριο, αλλά και σε κάθε επιχείρηση που έχει άμεση πρόσβαση πωλήσεων σε μεγάλο αριθμό πελατών -από τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες έως τα ξενοδοχεία, από τα καταναλωτικά αγαθά μέχρι τις μεταποιητικές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις που ασκούν πελατοκεντρική καινοτομία αυξάνουν το πλήθος των νέων συναλλαγών, διατηρώντας περιθώρια απόδοσης πολύ υψηλότερα από το κεφαλαιουχικό κόστος. Έτσι, οι νέες επενδύσεις των πελατών, οι μεγαλύτερες επιδόσεις στη διατήρηση των πελατών και η μεγαλύτερη διάρκεια των επιδόσεων, ενισχύουν την αξία μιας επιχείρησης. Συμπληρωματικά, η πελατοκεντρική καινοτομία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσφέρουν ολοένα και πιο δελεαστικές προτάσεις αξίας, βοηθώντας τους να αποφύγουν την παγίδα του ανταγωνισμού στην τιμή, ενώ οι υψηλότερες αποδόσεις επιτρέπουν στην καινοτόμο επιχείρηση να συνεχίσει να επενδύει στη διαρκή γνώση για τον πελάτη. Το αποτέλεσμα: ένας πραγματικά ενάρετος κύκλος μάθησης και μια αέναη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα ευρήματα της ανασκόπησης αποτυπώνουν μια σαφή ενσωμάτωση πελατοκεντρικών δράσεων και στη λειτουργία επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών όπως οι

ξενοδοχειακές μονάδες. Εμπειρικά δεδομένα καταδεικνύουν ότι υψηλότερα επίπεδα πελατοκεντρισμού συνδέονται με βελτιωμένες επιχειρησιακές επιδόσεις, ενώ ο πελατοκεντρισμός ως μεταβλητή ενός ευρύτερου προσανατολισμού στην αγορά συνδέεται θετικά με τους δείκτες οικονομικής επίδοσης (ROI, ROS, αύξηση πωλήσεων και μερίδιο αγοράς) και τις επιδόσεις σε σχέση με τη διατήρηση, την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των πελατών (Tajeddini, 2010). Σε αυτό συνηγορούν και οι Grissemann, Plank και Brunner-Sperdin (2013) που βρίσκουν ότι η προσανατολισμένη στον πελάτη στρατηγική επηρεάζει την οικονομική επίδοση, τη διατήρηση πελατών και τη φήμη του ξενοδοχείου.

Στην περίπτωση των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον χώρο της Ενημέρωσης, ορισμένα στοιχεία υποδεικνύουν μια θετική σχέση μεταξύ πελατοκεντρικών επιχειρησιακών δράσεων και επιχειρησιακής επίδοσης. Οι Sääksjärvi, Wagner και Santonen (2003), μελετώντας τα ευρήματα από 42 εφημερίδες που διαθέτουν και ιστοσελίδα (15 εθνικές και 27 περιφερειακές), στην προηγμένη -τόσο τεχνολογικά όσο και αναγνωστικά- Φινλανδική αγορά, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο πελατοκεντρισμός χρησιμοποιείται περισσότερο ως ένας τρόπος βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών, γεγονός το οποίο φάνηκε να βοηθά τις επιχειρήσεις να αξιοποιούν καλύτερα το εξειδικευμένο προσωπικό τους. Από τα αποτελέσματα φάνηκε, επίσης, ότι η πιο σταθερή πελατειακή βάση (εγγεγραμμένοι χρήστες) των ηλεκτρονικών εκδόσεων συνεισφέρει στα έσοδα πολύ περισσότερο σε σχέση με τους τυχαίους εβδομαδιαίους επισκέπτες, γεγονός που επισημαίνει την αξία της δημιουργίας πιστών πελατών. Αντίστοιχα, στην περίπτωση των περιοδικών εκδόσεων που εξέτασαν οι Taylor (1997) και Bearden & Jesse (1983), η ικανοποίηση του πελάτη έχει μεγάλη σημασία προκειμένου ένας πιστός αναγνώστης να γίνει συνδρομητής. Αυτό είναι επίσης επωφελές για την εταιρεία, καθώς το κόστος της ανάκτησης συνδρομητή είναι μικρότερο από τη συνεχή αναζήτηση νέων πελατών (Tsourvakas, Agas, Zotos & Veglis, 2010).

### **2.3. Όραμα και Ηγεσία**

Το προφίλ πελατοκεντρικής στρατηγικής σε κάθε οργανισμό ποικίλει ανάλογα με τις διακυμάνσεις των πεποιθήσεων και συμπεριφορών των κορυφαίων στελεχών του (Nwankwo, 1995). Αυτό επιβεβαιώνει εμμέσως και η διαπίστωση των Stock και Hoyer

(2002) ότι εάν ο προϊστάμενος εκφράσει ισχυρό προσανατολισμό στον πελάτη, αυτό θα έχει ισχυρό αντίκτυπο στη συμπεριφορά των υφισταμένων του. Είναι λογική, συνεπώς, η υπόθεση ότι ο βαθμός πελατοκεντρισμού και κατ' επέκταση οι επιχειρησιακές επιδόσεις των οργανισμών επηρεάζονται από το παράδειγμα της ηγεσίας τους.

Ο Nwankwo (1995) υπογραμμίζει ότι, πρώτα απ' όλα, απαιτείται μια στοχαστική στάση εκ μέρους της ηγεσίας απέναντι στον οργανισμό και στα οργανωτικά συστήματα που βασίζονται στον πελάτη και υποστηρίζει ότι ένας καλός τρόπος προσέγγισης της πελατοκεντρικής στρατηγικής για τα ανώτατα στελέχη, είναι να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στην εσωτερική δυναμική του οργανισμού, δηλαδή σε συστήματα και δομή που υποστηρίζουν και προσαρμόζονται σε μια γενική κουλτούρα προσανατολισμού προς τον πελάτη. Η κατανόηση των λειτουργικών δυνάμεων της πελατοκεντρικής κουλτούρας καθοδηγείται από την ηγεσία, η οποία φροντίζει ώστε οι προσπάθειες και η συμπεριφορά του οργανισμού να κατευθύνονται προς την υλοποίηση του οράματος και της αποστολής του και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του (Schein, 2009). Σύμφωνα με τα ευρήματα των Cook (1994) και Randolph (1995), η ανώτερη διοίκηση πρέπει να αναπτύξει ένα όραμα και μια δήλωση αποστολής για τον οργανισμό που επικεντρώνεται στον πελάτη και αναγνωρίζει το σημαντικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού. Πολλοί οργανισμοί καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια για να δημιουργήσουν ένα εταιρικό όραμα που να λειτουργεί ως δύναμη συνέργειας μεταξύ των εξουσιοδοτημένων ατόμων, ένα όραμα για σεβασμό, υπευθυνότητα και συνεργασία, εστιάζοντας στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη (Kriemadis & Papaioannou, 2006).

Σύμφωνα με τον Whiteley (1991), η ανώτερη ηγεσία είναι βασικός συντελεστής για την επιτυχή εφαρμογή πελατοκεντρικής στρατηγικής και οι πιο πετυχημένοι ηγέτες που δεσμεύονται στην ικανοποίηση του πελάτη και την ποιότητα των υπηρεσιών έχουν ορισμένες κοινές συμπεριφορές: επικοινωνούν προσωπικά και μένουν σε επαφή με τους πελάτες τους, φροντίζουν να προωθούν διαρκώς το όραμά τους εντός του οργανισμού, επενδύουν στην εκπαίδευση των εργαζομένων, ενθαρρύνουν τις ομάδες να συνεργάζονται μεταξύ τους και επιδεικνύουν υπομονή και επιμονή ακόμα και όταν τα αποτελέσματα δεν είναι ενθαρρυντικά. Ο ερευνητής υπογραμμίζει και έναν ακόμη ρόλο της επιτυχημένης ηγεσίας, που είναι να δημιουργήσει άλλους ηγέτες ικανούς να φέρουν τις αρχές και τις πρακτικές του πελατοκεντρισμού σε όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες του οργανισμού. Αυτό -όπως σημειώνει- απαιτεί μια συναισθηματική επένδυση καθώς και συνεχή, συστηματική οργανωσιακή μάθηση.

Τα ηγετικά στελέχη στους ειδησεογραφικούς οργανισμούς δίνουν πλέον περισσότερη έμφαση σε αξίες όπως η τυποποίηση, η οικονομία και η αξιολόγηση, αναπτύσσοντας διοικητικές δεξιότητες που ασκούν έντονη επιρροή στο δημοσιογραφικό σκέλος της επιχείρησης (Andressen & Wiik, 2013). Τα αυξημένα καθήκοντα σε αυτούς τους οργανισμούς απαιτούν ένα νέο είδος διευθυντή· απαιτούν έναν ομαδικό παίκτη που μοιράζεται πληροφορίες και εξουσία, σέβεται τους υφισταμένους του, προάγει τη δημιουργικότητα και την ποικιλομορφία και διαθέτει διαπροσωπικές δεξιότητες που ασκούν επιρροή σε ολόκληρο τον οργανισμό, αλλά και πέραν αυτού (Sylvie & Gade, 2009).

### **2.3.1. Στυλ ηγεσίας**

Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση αναδεικνύεται όλο και περισσότερο ότι το στυλ ηγεσίας στους ειδησεογραφικούς οργανισμούς είναι μία ακόμα μεταβλητή που επιδρά στον πελατοκεντρισμό των εργαζομένων. Οι ηγέτες σε αυτή την περίπτωση πρέπει να ενσωματώσουν ένα ηγετικό στυλ που θα λαμβάνει υπόψη την οικονομική υγεία και τα κέρδη από τη μια πλευρά και τη φήμη, την εμπιστοσύνη, την ποιότητα, την κοινωνική ευθύνη και το ήθος από την άλλη (Wilkins, 2006). Η έρευνα για τους ηγέτες των ελληνικών ΜΜΕ προσδιορίζει το στυλ ηγεσίας των επικεφαλής των κορυφαίων εταιριών ως μία μείξη μετασχηματιστικού και συναλλακτικού στυλ, που ισορροπεί τους διαφορετικούς στόχους μεταξύ του ενδιαφέροντος για το ανθρώπινο δυναμικό και της ανησυχίας για την παράδοση των υπηρεσιών (Tsourvakas, Zotos & Dekoulou, 2007). Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η ηγεσία θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τόσο το συναλλακτικό στυλ για να θέσει στόχους και να δώσει ανταμοιβές όσο και στυλ μετασχηματισμού για την επίλυση των συγκρούσεων και την πρόβλεψη καταστάσεων.

## **2.4. Εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών**

Κρίσιμος στόχος της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της προσήλωσης στην εξυπηρέτηση των αναγκών των καταναλωτών είναι η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, η οποία έχει συνδεθεί θετικά με τη διατήρηση και διεύρυνση της πελατειακής βάσης του οργανισμού. Όσο πιο υψηλός ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη, τόσο η εμπιστοσύνη και η αφοσίωσή του στην επωνυμία αυξάνονται, ενώ οι απώλειες πελατών ή η στροφή τους προς τον ανταγωνισμό περιορίζονται (Cronin, Brady & Hult, 2000).

Ως κρίσιμος παράγοντας επιχειρηματικής αριστείας, ο πελατοκεντισμός ενδιαφέρεται για τη «φωνή του πελάτη» (απόψεις, προτιμήσεις, προσδοκίες, παράπονα) και για τη δέσμευσή του (πίστη) απέναντι στην επιχείρηση, αφού οι πληροφορίες για τις απόψεις και τις συμπεριφορές των πελατών μπορούν να συμβάλουν στην τρέχουσα και μελλοντική επιτυχία μιας εταιρείας στην αγορά (*Baldrige Criteria for Performance Excellence*, nist.com). Μάλιστα, όπως ο Whiteley (1991) τονίζει, η «φωνή του πελάτη» είναι που πρέπει να οδηγεί κάθε προσπάθεια βελτίωσης, διαφορετικά η προσπάθεια θα καταρρεύσει.

#### **2.4.1. Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες**

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί κεντρικό ζήτημα κατά τη λήψη αποφάσεων των διαχειριστικών αρχών παγκοσμίως τα τελευταία 20 χρόνια. Σύμφωνα με τους Schneider και Bowen (1999a, 1999b), κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών εξελίχθηκε από ένα απλό ζήτημα μέτρησης σε μια στρατηγική επιταγή που επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Athanassopoulos & Iliakopoulos, 2003). Η μελέτη των Kakabadse, Savery, Kakabadse και Lee-Davies (2006) εξετάζει τις επιδράσεις στην ποιότητα της εμπειρίας των πελατών από όλες τις γωνίες ενός οργανισμού. Από την κουλτούρα και τις πολιτικές της ίδιας της οργάνωσης, έως τα άτομα της πρώτης γραμμής και τους διαχειριστές τους, είναι προφανές ότι η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζεται σε πολλά επίπεδα και αυτό επηρεάζει άμεσα την οργανωσιακή επιτυχία και την ανταγωνιστική θέση του οργανισμού.

Οι αξιολογήσεις της ικανοποίησης των πελατών και της ποιότητας των υπηρεσιών είναι υποχρεωτικές, όπως είναι και τα συστήματα συλλογής παραπόνων των πελατών και η ανάληψη προσπαθειών ανάκτησης υπηρεσιών. Γι' αυτό οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών πρέπει να διαθέτουν ένα αποτελεσματικό σύστημα πληροφοριών για την αγορά (Brady & Cronin, 2001). Προκειμένου οι πελατοκεντρικές επιχειρήσεις να οικοδομήσουν επιτυχώς μια βιώσιμη σχέση με τους πελάτες τους, είναι απαραίτητο να υπάρξει εναρμόνιση της πελατοκεντρικής στρατηγικής με τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τα συστήματα. Αυτές οι δραστηριότητες διευκρινίστηκαν από τους Jayachandran, Sharma, Kaufman και Raman (2005) και περιλαμβάνουν την ανταλλαγή πληροφοριών, την καταγραφή αυτής της ανταλλαγής και την ενσωμάτωση των πληροφοριών σε μια βάση δεδομένων που περιλαμβάνει όλες τις συναλλαγές με κάθε πελάτη, την παροχή πρόσβασης σε αυτήν την ολοκληρωμένη βάση δεδομένων σε όλους όσοι είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση της πελατειακής σχέσης και τη χρήση της βάσης

δεδομένων για την ανάλυση των προηγούμενων επιδόσεων και την κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν τη συμπεριφορά των πελατών (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin & Day, 2006).

#### ***2.4.2. Προσέγγιση και ικανοποίηση πελατών***

Η προοπτική της επαφής με τον πελάτη είναι να μετατρέπεται σε εμπειρία για τον ίδιο, την οποία οι πελατοκεντρικοί οργανισμοί προσπαθούν να κάνουν μοναδική, διαφοροποιούμενοι από τους ανταγωνιστές τους. Για να επιτευχθεί διαφοροποίηση, ο πελατοκεντρισμός πρέπει να ενσωματωθεί στην εταιρική στρατηγική και να αντανακλάται στις επιχειρησιακές διαδικασίες, ο σχεδιασμός των οποίων πρέπει να είναι ευέλικτος ώστε αυτές να ανταποκρίνονται πάντα στις διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες των πελατών. Για το σκοπό αυτό, οι διαδικασίες τυποποιούνται ανά κατηγορία πελατών, αντί να τοποθετούν τους πάντες σε μια τυποποιημένη διαδικασία. (Van den Bergh, Thijs, Işık και Viaene, 2012).

Είναι γεγονός -όπως συμπεραίνει ο Athanassopoulos (2000)- ότι οι διαφορετικές κατηγορίες πελατών (πχ. μεμονωμένοι και επιχειρήσεις), λόγω των ξεχωριστών αναγκών τους, αντιλαμβάνονται διαφορετικά την ποιότητα των υπηρεσιών και αξιολογούν αντίστοιχα το βαθμό ικανοποίησής τους. Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί συνάρτηση ορισμένων παραγόντων βάσει των οποίων οι πελάτες αξιολογούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και αυτοί είναι α) η ποιότητα των υπηρεσιών (εξυπηρέτηση από το προσωπικό και εταιρική εικόνα), β) η τιμή, γ) η καινοτομία (τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας) και δ) η ευκολία πρόσβασης στην υπηρεσία. Τα παραπάνω αναδεικνύουν τα διαφορετικά στάδια και επίπεδα εστίασης των υπηρεσιών στα οποία οφείλουν να δεσμευτούν οι οργανισμοί.

Η ικανοποίηση του αναγνώστη/πελάτη παρακολουθείται συχνά από τους ειδησεογραφικούς οργανισμούς, διότι αποτελεί προϋπόθεση για την αύξηση της αναγνωσιμότητας. Ωστόσο δύο ακόμη συστατικά της ικανοποίησης, η εμπειρία και η δέσμευσή του, επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ακόμη περισσότερο (Mersey, Malthouse & Calder, 2012). Στην περίπτωση των περιοδικών, υπάρχει μια γενική συμφωνία ότι το ποιοτικό περιεχόμενο και η ικανοποίηση που προκύπτει από την εμπειρία ανάγνωσης σχετίζονται θετικά με την εμπιστοσύνη των πελατών σε αυτό και με την πρόθεση τους να γίνουν συνδρομητές, κάτι που επιβεβαιώνει και η μελέτη καταναλωτών των ελληνικών περιοδικών που διεξήγαγαν οι Tsourvakas, Agas, Zotos και Veglis (2010). Επίσης,



διερευνώντας τους παράγοντες που συμβάλλουν θετικά στην επιτυχία των επιχειρηματικών μοντέλων των ηλεκτρονικών μέσων στην Ελλάδα, οι Tsourvakas και Riskos (2018) εντόπισαν ότι το συγκεκριμένο περιεχόμενο, η καινοτομία, η διαδραστικότητα και η κοινότητα γύρω από την επωνυμία του μέσου (media brand community) αποτελούν σημαντικούς παράγοντες ικανοποίησης.

Εξάλλου, ένα δείγμα του ποιες είναι οι προσδοκίες του κοινού σχετικά με τον ρόλο των τοπικών MME προκύπτει από την έρευνα της Costera Meijer (2010) στην Ολλανδία. Συγκεκριμένα αποδεικνύεται ότι οι κάτοικοι περιμένουν από τα τοπικά MME να εκτελούν επτά κοινωνικές λειτουργίες: 1) παροχή ιστορικών πληροφοριών (αμερόληπτη, αξιόπιστη, ευχάριστη, γρήγορη και πολυδιάστατη), 2) προώθηση της κοινωνικής ενσωμάτωσης ή ενημέρωση των πολιτών για τον τρόπο λειτουργίας της πόλης, 3) παροχή έμπνευσης, 4) εξασφάλιση της εκπροσώπησης, 5) αύξηση της τοπικής κατανόησης, 6) δημιουργία αστικής μνήμης, 7) συνεισφορά στην κοινωνική συνοχή ή στο αίσθημα της ύπαρξης. Συνεπώς, ο εκδημοκρατισμός των MME είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ικανοποίηση του κοινού στις τοπικές κοινωνίες.

#### ***2.4.3. Αντιμετώπιση παραπόνων***

Στις περιπτώσεις που τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους, οι πελάτες είναι δυσαρεστημένοι (Voinea & Filip, 2011). Στην πράξη, η δυσαρέσκεια οδηγεί τους πελάτες τόσο σε μεταστροφή της συμπεριφοράς και απώλειά τους όσο και σε δυσφήμιση του οργανισμού σε άλλους δυνητικούς αγοραστές, επηρεάζοντας αρνητικά τα ποσοστά διατήρησης των πελατών, την κερδοφορία και την οργανωτική εικόνα (Filip, 2013).

Η κατανόηση των δυνητικών πηγών δυσαρέσκειας και των αντιδράσεων των πελατών σε αρνητικές καταστάσεις είναι υποχρεωτικές απαιτήσεις στο σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών αποκατάστασης της εξυπηρέτησης και κατ' επέκταση της ικανοποίησης (Voinea & Filip, 2011). Η αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων ή η αντιμετώπιση πελατών που είναι θυμωμένοι με τον οργανισμό απαιτούν γνώση των διαφορετικών τύπων πελατών (Bettencourt, Gwinner & Meuter, 2001), καθώς οι απαντήσεις τους σε διάφορα λάθη ή δυσάρεστα περιστατικά μπορούν να ταξινομηθούν (Voinea & Filip, 2011). Επιπλέον, η παροχή εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτησης στην αντιμετώπιση παραπόνων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στους εργαζόμενους της πρώτης

γραμμής και στην ικανότητά τους να εμφανίζουν τα κατάλληλα συναισθήματα (Bettencourt, Gwinner & Meuter, 2001).

Από την άλλη, οι πελάτες που υποβάλλουν παράπονα παρέχουν στην εταιρεία ευκαιρίες να εντοπίσει εσωτερικές ελλείψεις και τα παράπονα θα πρέπει να θεωρούνται ως δείκτης εκτίμησης της οργανωσιακής επίδοσης, της αποτυχίας ανταπόκρισης ή των προβλημάτων στις εσωτερικές διαδικασίες που χρειάζονται γρήγορη επιδιόρθωση. Τα παραπάνω υποστηρίζει η Filip (2013), η οποία επισημαίνει ακόμη, ότι η προσπάθεια θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ενεργό ενθάρρυνση της κατάθεσης παραπόνων και στην καθιέρωση αποτελεσματικών διαδικασιών για την επίλυση προβλημάτων, την εξάλειψη των αιτίων δυσαρέσκειας και την παροχή άμεσων απαντήσεων στους επηρεαζόμενους πελάτες. Συνεπώς, με το σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης καταγγελιών, οι οργανισμοί έχουν την ευκαιρία να μάθουν από τα σχόλια των πελατών και να εκμεταλλευτούν αυτές τις πληροφορίες προκειμένου να μειώσουν τις αδυναμίες, να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές επιδόσεις, να αποφύγουν τις μελλοντικές αρνητικές εμπειρίες και, συνεπώς, να αποκαταστήσουν την ικανοποίηση των πελατών.

## **2.5. Αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού**

Ο υψηλός βαθμός πελατοκεντρισμού των εργαζομένων συμβάλλει σημαντικά στις θετικές σχέσεις μεταξύ των πελατών και των εργαζομένων με τους οποίους έρχονται σε επαφή, ενώ η ποιοτική επαφή με πελατοκεντρικούς εργαζόμενους επηρεάζει τις αντιλήψεις των πελατών για την ίδια την επιχείρηση και δημιουργεί πιστούς πελάτες. (Macintosh, 2007). Η διαπίστωση αυτή, σύμφωνα με τον Macintosh (2007), υπογραμμίζει τη σημασία που έχει οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να έχουν στην πρώτη γραμμή εργαζόμενους ικανούς, ενδυναμωμένους και παρακινούμενους να ενεργούν με γνώμονα τον πελάτη, ενώ η πελατοκεντρική συμπεριφορά είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό επίδοσης των εργαζομένων, που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μετρήσουν και να ανταμείψουν. Ο ίδιος προτείνει τέσσερις μηχανισμούς-κλειδί που εντόπισαν οι Hartline και συν. (2000) για την προώθηση του πελατοκεντρισμού στο ανθρώπινο δυναμικό: α) μια λιγότερο τυποποιημένη οργανωσιακή δομή, β) ενδυνάμωση των εργαζομένων, γ) κοινωνικοποίηση των ομάδων εργαζομένων και δ) αξιολόγηση των εργαζομένων με βάση τη συμπεριφορά τους.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί που υιοθετούν πελατοκεντρική στρατηγική αναλαμβάνουν ταυτόχρονα την ευθύνη δημιουργίας και προώθησης ενός εργασιακού περιβάλλοντος που υποστηρίζει και ενισχύει τη δυνατότητα του προσωπικού να ενεργεί με τρόπους αυξημένης υπευθυνότητας και αυτονομίας (Dessler & Varkkey, 2011). Η περίπτωση της μελέτης των Bartley και συν. (2007) στις επιχειρήσεις της Νέας Ζηλανδίας έδειξε ότι το προσωπικό λαμβάνει την απαραίτητη εξουσία για να διορθώσει προβλήματα σε σχέση με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, ενώ σε περίπτωση αστοχίας, οι επιχειρήσεις θεωρούν τα λάθη ως πιθανούς δείκτες των εκπαιδευτικών αναγκών αντί ως περιπτώσεις καταλογισμού ευθυνών.

Οι κοινωνικές δεξιότητες των εργαζομένων και το κίνητρό τους για την εκπλήρωση των αναγκών των πελατών είναι δύο χαρακτηριστικά που ασκούν ισχυρή επιρροή στην ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών και ως εκ τούτου στην ανάπτυξη σταθερών σχέσεων με αυτούς. Έτσι, η **εισαγωγή τακτικών προγραμμάτων εκπαίδευσης** ενισχύει την ανάπτυξη επαρκών δεξιοτήτων που να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών, αντιμετωπίζοντας την τάση υποκατάστασης εξειδικευμένων εργαζομένων με υπαλλήλους χαμηλού κόστους, που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη διάθεση των πελατών να χρησιμοποιούν επανειλημμένα μια εταιρία παροχής υπηρεσιών (Hennig-Thurau, 2004).

Για τη δημιουργία κινήτρου, οι Van den Bergh και συν. (2012) έρχονται να προτείνουν ότι μία ισχυρή μέθοδος που παρακινεί τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται με εστίαση στον πελάτη, είναι να συμπεριληφθεί η ικανοποίηση του πελάτη ως **κριτήριο για τις ανταμοιβές** τους. Συστήνουν μάλιστα -όπως και ο Galbraith (2005)-, ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν με ακρίβεια πώς μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση των πελατών και να εκπαιδευτούν για να κρίνουν και να αντιμετωπίζουν τα διάφορα μοτίβα αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Ωστόσο, η εργασία των Tsourvakas, Veglis & Zotos (2004) για τα κίνητρα των εργαζομένων στις ελληνικές τοπικές εφημερίδες, έδειξε ότι οι δημοσιογράφοι παρακινούνται περισσότερο από εσωτερικούς λόγους παρά από εξωγενή κίνητρα. Τα δεδομένα τους έδειξαν ότι θέματα ασφάλειας και προσωπικών σχέσεων είναι πιο σημαντικά από τις οικονομικές ανταμοιβές ή την προαγωγή.

Μια άλλη οπτική στο θέμα προτείνει ότι οι επιχειρήσεις θα ήταν σοφό να **στρατολογούν εργαζομένους** που έχουν εξ αρχής την προδιάθεση να είναι

πελατοκεντρικοί (Van den Bergh & συν., 2012; Brown, Mowen, Donovan & Licata, 2002). Καθώς φαίνεται ότι ορισμένοι άνθρωποι έχουν έμφυτη τη τάση να συμπεριφέρονται με γνώμονα την ικανοποίηση του πελάτη, οι Van den Bergh και συν. (2012) προτείνουν αυτό να αποτελεί κριτήριο για την πρόσληψη. Οι Brown και συν. (2002) διαπίστωσαν τρία βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που συνδέονται με το βαθμό πελατοκεντρικής διάθεσης των εργαζομένων στην παροχή υπηρεσιών. Αυτά είναι η συναισθηματική σταθερότητα, η ευχάριστη συμπεριφορά και η ανάγκη για δραστηριότητα. Επιπλέον, οι Bettencourt, Gwinner και Meuter (2001) υπογραμμίζουν τη σημασία που έχει η ικανότητα των εργαζομένων για ενσυναίσθηση, η οποία μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω παιχνιδιών ρόλων με διαφορετικούς τύπους και καταστάσεις πελατών, για την καλύτερη κατανόηση των πελατών. Σε κάθε περίπτωση, η παρακίνηση των εργαζομένων να έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, τους βοηθά να αναπτύξουν τον προσανατολισμό τους στον πελάτη, καθώς όσο πιο συχνή είναι η επαφή τόσο υψηλότερος ο βαθμός πελατοκεντρισμού των υπαλλήλων (Donovan, Brown & Mowen, 2004).

Από την άλλη, ενδιαφέρουσα είναι η επισήμανση του Fisher (2000) ότι «οι εταιρείες, αν και ισχυρίζονται ότι ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους τους, συμμετέχουν συνήθως σε πρακτικές που υπονομεύουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Αναμένουν από τους εργαζόμενους να δέχονται παθητικά τις ανακατατάξεις στις θέσεις εργασίας, την αύξηση του φόρτου εργασίας, ακόμη και την εξάλειψη των θέσεων εργασίας. Αυτές οι πρακτικές καθιστούν δύσκολο για τους εργαζόμενους να δουν τη συμβολή τους ως σημαντική και συνήθως αποθαρρύνονται να διαθέσουν τη γνώση και τη δημιουργικότητά τους προς όφελος του οργανισμού» (Sylvie & Gade, 2009).

## **2.6. Διαχείριση της γνώσης, συνεχής βελτίωση και καινοτομία**

Η γνώση με την έννοια του πνευματικού κεφαλαίου που κατέχει ένας οργανισμός αποτελεί πόρο που επιτρέπει στις επιχειρήσεις είτε να υπάρχουν απλώς στην αγορά, είτε να διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είτε να επιτύχουν ακόμα και τη διαφοροποίησή τους από τον ανταγωνισμό και να ηγηθούν των εξελίξεων στην αγορά (Mahdi, Almsafir & Yao, 2011). Αυτό εξαρτάται από το επίπεδο γνώσης -βασικό, προηγμένο ή καινοτόμο αντίστοιχα- που οι οργανισμοί θα επιλέξουν να καλλιεργήσουν στο εσωτερικό τους ως στρατηγική. Στην εργασία τους οι Mahdi και συν. (2011), υποστήριξαν ότι η γνώση ενσωματώνεται σε ένα γενικό πλαίσιο ολιστικής προσέγγισης

των πληροφοριών, οι οποίες από δεδομένα προερχόμενα από πολλαπλές πηγές μετατρέπονται σε γνώση που καταλήγει στη σοφία (μπορούμε να την χαρακτηρίσουμε και μάθηση), όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 1. Ως εκ τούτου, η γνώση βασίζεται σε μια πραγματική συνάρτηση κατά τη διαδικασία απόκτησης των πληροφοριών, της ανταλλαγής, ερμηνείας και μεταφοράς τους σε βάσιμα επιστημονικά δεδομένα που χρησιμοποιούνται διανοητικά από το άτομο, την ομάδα ή τον οργανισμό.



Σχήμα 1. Η συνάρτηση της γνώσης (Mahdi, Almsafir & Yao, 2011)

Από την οπτική των Carlucci, Marr και Schiuma (2004), η γνώση συμμετέχει σε μια αλυσίδα αξίας, όπου η διαχείρισή της επιτρέπει σε έναν οργανισμό να βελτιώνεται διαρκώς και να αναπτύσσει ικανότητες, πάνω στις οποίες βασίζεται η αποτελεσματική εκτέλεση των οργανωσιακών διαδικασιών. Το αποτέλεσμα που προκύπτει από την ικανότητα ενός οργανισμού να διαχειρίζεται τις επιχειρηματικές του διαδικασίες είναι η αύξηση της παραγόμενης αξίας, η οποία ισοδυναμεί με βελτιωμένες επιχειρηματικές επιδόσεις για τους βασικούς συντελεστές ενός οργανισμού.

Η διαχείριση της γνώσης, όπως σημειώνουν οι Davenport και Prusak (1998), έχει προέλευση και εφαρμογή στη σκέψη των εργαζομένων της γνώσης, ενώ στους οργανισμούς ενσωματώνεται όχι μόνο σε έγγραφα ή αρχεία, αλλά και στις οργανωσιακές ρουτίνες, διαδικασίες, πρακτικές και πρότυπα (Alhawari, Karadsheh, Talet, Mansour, 2011). Ως πρακτική περιλαμβάνει διαδικασίες για τον εντοπισμό, την καταγραφή, τη δομή, την οργάνωση, την αποθήκευση και ανάκτηση, την ανταλλαγή και την αξιολόγηση της γνώσης μιας επιχείρησης, όπως αυτή αποκομίζεται από τα δεδομένα και τις πληροφορίες για τους πελάτες και την αγορά (Kim, 2008).

Ορισμένες κρίσιμες προκλήσεις κατά τη διαδικασία διαχείρισης της γνώσης είναι να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά η ίδια η γνώση, να διευκολυνθεί η συνεργασία, να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι της γνώσης στη σύνδεσή τους με εμπειρογνώμονες και να βοηθηθεί ο οργανισμός να μάθει και να λαμβάνει αποφάσεις βάσει πλήρων, έγκυρων και

καλά ερμηνευμένων δεδομένων, πληροφοριών και γνώσεων (Dalkir, 2013). Βασικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία, σύμφωνα με τον Dalkir (2013), διαδραματίζει η ηγεσία, η οποία πρέπει να υποστηρίξει τη διαχείριση της γνώσης με συστήματα τεχνολογίας, ενώ πρέπει να εφαρμόσει τις κατάλληλες ανταμοιβές και κίνητρα για τέτοιες δραστηριότητες, καθώς όλοι οι συμμετέχοντες πρέπει να αναπτύξουν δεξιότητες στη διαχείριση γνώσης προκειμένου να συμμετάσχουν αποτελεσματικά. Επιπλέον, ο ίδιος υποστηρίζει ότι τα οφέλη για έναν οργανισμό από την εφαρμογή στρατηγικής για τη διαχείριση της γνώσης είναι πολλαπλά: βοηθά στην προώθηση της στρατηγικής, λύνει γρήγορα τα προβλήματα, διαχέει τις βέλτιστες πρακτικές, βελτιώνει τις γνώσεις που ενσωματώνονται σε προϊόντα και υπηρεσίες, διασυνδέει ιδέες και αυξάνει τις ευκαιρίες για καινοτομία, επιτρέπει στους οργανισμούς να προηγούνται του ανταγωνισμού, οικοδομεί οργανωσιακή μνήμη (Dalkir, 2013).

Μία ακόμη άποψη είναι αυτή που προκύπτει από την έρευνα των Wang & Lo (2004), οι οποίοι τονίζουν ότι «ο μαθησιακός χαρακτήρας του οργανισμού που ενδιαφέρεται για τη βελτίωση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του, καθιστά ευέλικτη τη στρατηγική του απέναντι στον διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνισμό και τον οδηγεί σε υψηλή πελατοκεντρική επίδοση και διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος σε οποιοδήποτε επιχειρησιακό περιβάλλον» (Σκαμάγκη, 2013). Πιο συγκεκριμένα, στις πελατοκεντρικές επιχειρήσεις η οργανωσιακή μάθηση επιτρέπει να προβλέπουν τις αναπτυσσόμενες ανάγκες των καταναλωτών και να ανταποκρίνονται με αγαθά και υπηρεσίες, στα οποία αποδίδεται σταθερά υψηλότερη αξία και μεγαλύτερη ικανοποίηση από την πλευρά των καταναλωτών (Brady & Cronin, 2001). Η εργασία των Brady & Cronin (2001) υποστηρίζει με θεωρητικά και εμπειρικά ευρήματα, ότι η ικανότητα ενός πελατοκεντρικού οργανισμού για μάθηση, είναι απαραίτητη για την επιτυχή εκτέλεση των στρατηγικών του και συνεπώς τον οδηγεί σε ευνοϊκές εκτιμήσεις των πελατών αφενός, για την επίδοση των εργαζομένων και αφετέρου, για τα αγαθά/υπηρεσίες και τη φυσική παρουσία της επιχείρησης.

Επιπλέον, ένας υψηλός βαθμός έμφασης στην καινοτομία τείνει να συνδεθεί με ένα υψηλότερο επίπεδο πελατοκεντρισμού, επειδή η δέσμευση για καινοτομία θα αναγκάσει μια επιχείρηση να γίνει εξωστρεφής και, κατά συνέπεια, περισσότερο προσανατολισμένη στον πελάτη, ενώ της δίνει τη δυνατότητα να εντοπίσει περισσότερες προοπτικές στην αγορά σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της που χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό πελατοκεντρισμού και εσωστρέφεια (Appiah-Adu & Singh, 1998).

Η καινοτομία στους ειδησεογραφικούς οργανισμούς, σύμφωνα με τους Storsul και Krumsvik (2013), μπορεί να σχετίζεται με την καινοτομία των προϊόντων, την καινοτομία της διαδικασίας, την καινοτομία της θέσης, την παραδειγματική καινοτομία και την κοινωνική καινοτομία και μπορεί να συνεπάγεται διαφορετικούς βαθμούς νεωτερισμού. Οι ανωτέρω συγγραφείς επισημαίνουν επίσης ότι η καινοτομία στα ΜΜΕ επηρεάζεται κυρίως από: 1) την τεχνολογία, 2) τις ευκαιρίες στην αγορά και συμπεριφορά των χρηστών, 3) τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών, 4) το ρυθμιστικό πλαίσιο, 5) τους κανόνες του κλάδου, 6) τη στρατηγική της επιχείρησης, 7) την ηγεσία και το όραμα, 8) την οργανωσιακή δομή, 9) τις ικανότητες και τους πόρους, και 10) την κουλτούρα και τη δημιουργικότητα

Τέλος, σύμφωνα με την Küng (2011), η καινοτομία διαδραματίζει έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στα μέσα ενημέρωσης, όπου η δημιουργικότητα είναι στρατηγική αναγκαιότητα και εκτείνεται πολύ περισσότερο από τη σφαίρα του περιεχομένου. Προκειμένου να αξιοποιηθεί και να ευημερήσει, χρειάζονται τρία στοιχεία εντός του οργανωτικού πλαισίου των εμπλεκομένων: *Δεξιότητες σχετικές με τη δημιουργικότητα, Εξειδίκευση, Εσωτερικό κίνητρο για συμμετοχή.*

### 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Βάσει του θεωρητικού πλαισίου της παρούσας εργασίας, για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης στους οργανισμούς Περιφερειακού Τύπου της Ελλάδας, διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα στις επιχειρήσεις έντυπου τύπου (ημερήσιου, εβδομαδιαίου, περιοδικού) και ηλεκτρονικού τύπου (ειδησεογραφικών ιστοσελίδων), που δραστηριοποιούνται στους νομούς της ελληνικής επικράτειας. Η έρευνα διεξήχθη με τη χρήση ερωτηματολογίου, κατά το διάστημα από 4.12.2018 έως και 31.01.2019.

#### 3.1. Ερευνητικός πληθυσμός

Ο πληθυσμός-στόχος της παρούσας έρευνας αναφέρεται στο σύνολο των οργανισμών Περιφερειακού Τύπου της Ελλάδας, ανεξαρτήτως του μεγέθους τους, οι οποίοι περιλαμβάνουν στη δραστηριότητά τους ένα ή περισσότερα από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης που εντάσσονται στην κατηγορία του Τύπου (έντυπου και ηλεκτρονικού), δηλαδή ημερήσια ή εβδομαδιαία εφημερίδα, περιοδική έντυπη έκδοση, ειδησεογραφική ιστοσελίδα. Ελλείπει επίσημο ενημερωμένο μητρώο με τα απαραίτητα στοιχεία για όλους τους ειδησεογραφικούς οργανισμούς, ο πληθυσμός-στόχος αναγνωρίστηκε από τα μητρώα των συλλογικών οργανώσεων αυτών, όπως ίσχυαν τον Δεκέμβριο 2018. Συγκεκριμένα, από τον Σύνδεσμο Ημερησίων Περιφερειακών Εφημερίδων (42 μέλη), την Ένωση Ιδιοκτητών Επαρχιακού Τύπου (92 μέλη), την Ένωση Δημοσιογράφων Ιδιοκτητών Περιοδικού Τύπου (255 μέλη). Επίσης, από το Μητρώο Επιχειρήσεων Ηλεκτρονικών Μέσων Ενημέρωσης της Γενικής Γραμματείας Ενημέρωσης & Επικοινωνίας επιλέχθηκαν δειγματοληπτικά 40 περιφερειακές ιστοσελίδες. Με δεδομένο ότι οι περισσότεροι οργανισμοί είναι εγγεγραμμένοι στο μητρώο μελών του συλλογικού φορέα που τους εκπροσωπεί και ότι η εγγραφή στο Μητρώο Επιχειρήσεων Ηλεκτρονικών Μέσων Ενημέρωσης είναι υποχρεωτική για τις ιστοσελίδες, το επίπεδο κάλυψης που παρέχει το εν λόγω μητρώο είναι ικανοποιητικό για τις ανάγκες της έρευνας και ο πληθυσμός που μελετήθηκε ταυτίζεται με τον πληθυσμό.



### 3.2. Δείγμα

Στην έρευνα συμμετείχαν 79 στελέχη οργανισμών περιφερειακού Τύπου, από 31 νομούς της Ελλάδας. Από τα στοιχεία που συλλέχθηκαν προκύπτει ότι 51 άτομα από το δείγμα είναι ιδιοκτήτες/εκδότες και άρα αντιπροσωπεύονται 51 επιχειρήσεις του κλάδου. Επίσης, τα 79 αυτά άτομα αξιολογούν επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν πολλαπλάσιο αριθμό Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις οι οργανισμοί τους συμπεριλαμβάνουν στη λειτουργία τους πάνω από ένα Μέσο (πχ. Ημερήσια εφημερίδα & Ιστοσελίδα ή Ημερήσια και Εβδομαδιαία εφημερίδα και Ιστοσελίδα).

*Πίνακας 2. Είδη ΜΜΕ για τα οποία εργάζονται οι συμμετέχοντες (Ερωτήσεις [3]Α, βλ. Παράρτημα Ι)*

	N	%
Ημερήσια εφημερίδα	9	11,39%
Ημερήσια εφημερίδα και Ιστοσελίδα	14	17,72%
Ημερήσια και Εβδομαδιαία εφημερίδα	1	1,27%
Ημερήσια και Εβδομαδιαία εφημερίδα, Ιστοσελίδα	4	5,06%
Ημερήσια εφημερίδα, Περιοδική έκδοση και Ιστοσελίδα	9	11,39%
Ημερήσια και Εβδομαδιαία εφημερίδα, Περιοδική έκδοση και Ιστοσελίδα	4	5,06%
Εβδομαδιαία εφημερίδα	17	21,52%
Εβδομαδιαία εφημερίδα και Ιστοσελίδα	6	7,59%
Περιοδική έκδοση	1	1,27%
Ιστοσελίδα	14	17,72%
Σύνολο	79	100,00%

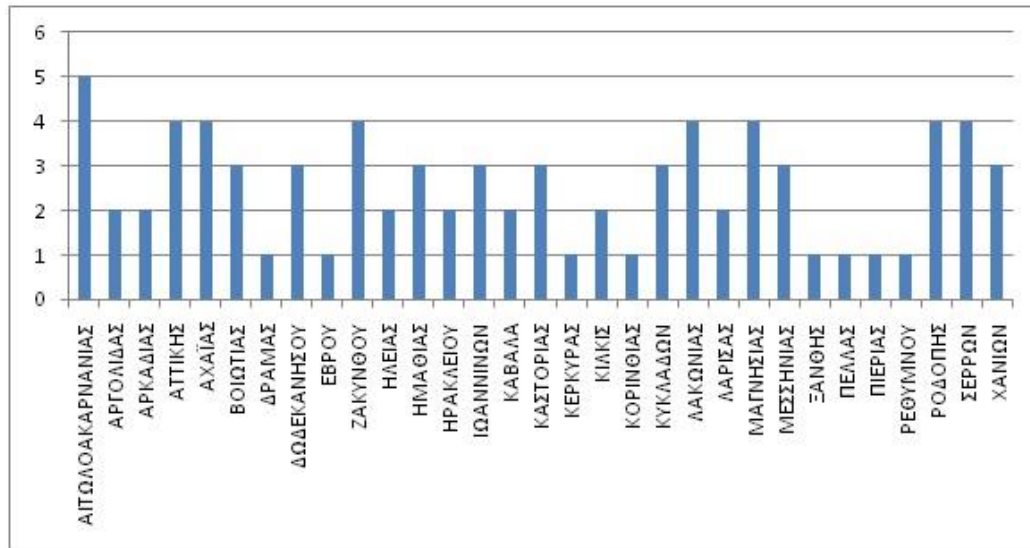
Τα 79 στελέχη αποτέλεσαν και το τελικό δείγμα στο οποίο βασίστηκε η στατιστική ανάλυση που ακολούθησε και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν για τον πληθυσμό. Το δείγμα εξετάστηκε σύμφωνα με τρία κριτήρια τμηματοποίησης: α. τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων (θέση στην επιχείρηση, επίπεδο εκπαίδευσης, εργασιακή εμπειρία, είδος ΜΜΕ), β. το μέγεθος του οργανισμού (τζίρος και αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού) και γ. το βαθμό ικανοποίησης των στελεχών από την επίδοση του οργανισμού.

Συμπληρωματικά, για λόγους αποτύπωσης του εύρους κάλυψης του δείγματος, παρατίθεται πίνακας της κατανομής των νομών όπου δραστηριοποιούνται οι εξεταζόμενοι οργανισμοί. Όπως διαπιστώθηκε σχεδόν 42% των απαντήσεων προήλθε

από οργανισμούς που λειτουργούν σε 8 νομούς και συγκεκριμένα στους νομούς Αιτωλοακαρνανίας (6,3%), Αττικής, Αχαΐας, Ζακύνθου, Λακωνίας, Μαγνησίας, Ροδόπης και Σερρών (5,1% αντίστοιχα), Αντίθετα, σε ποσοστό της τάξης του 1,3% συμμετέχουν οι νομοί Δράμας, Έβρου, Κέρκυρας, Κορινθίας, Ξάνθης, Πέλλας, Πιερίας και Ρεθύμνου.

**Πίνακας 3. Κατανομή των απαντήσεων σε σχέση με το νομό λειτουργίας του οργανισμού**

		N	%
B. Σε ποιο νομό λειτουργεί ο Οργανισμός σας;	ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	5	6,33%
	ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	2	2,53%
	ΑΡΚΑΔΙΑΣ	2	2,53%
	ΑΤΤΙΚΗΣ	4	5,06%
	ΑΧΑΪΑΣ	4	5,06%
	ΒΟΙΩΤΙΑΣ	3	3,80%
	ΔΡΑΜΑΣ	1	1,27%
	ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	3	3,80%
	ΕΒΡΟΥ	1	1,27%
	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	4	5,06%
	ΗΛΕΙΑΣ	2	2,53%
	ΗΜΑΘΙΑΣ	3	3,80%
	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	2	2,53%
	ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	3	3,80%
	ΚΑΒΑΛΑ	2	2,53%
	ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	3	3,80%
	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	1	1,27%
	ΚΙΛΚΙΣ	2	2,53%
	ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	1	1,27%
	ΚΥΚΛΑΔΩΝ	3	3,80%
	ΛΑΚΩΝΙΑΣ	4	5,06%
	ΛΑΡΙΣΑΣ	2	2,53%
	ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	4	5,06%
	ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	3	3,80%
	ΞΑΝΘΗΣ	1	1,27%
	ΠΕΛΛΑΣ	1	1,27%
	ΠΙΕΡΙΑΣ	1	1,27%
	ΡΕΘΥΜΝΟΥ	1	1,27%
	ΡΟΔΟΠΗΣ	4	5,06%
	ΣΕΡΡΩΝ	4	5,06%
	ΧΑΝΙΩΝ	3	3,80%
	Σύνολο	79	100,00%



Γράφημα 1. Κατανομή των νομών δραστηριότητας (Ερ. [3] Β. Σε ποιο νομό λειτουργεί ο Οργανισμός σας;)

### 3.3. Μέσα συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου 40 ερωτημάτων που αναπτύχθηκε από τον Whiteley (1991) για τον βαθμό εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής στις επιχειρήσεις. Για την μετατροπή του στην ελληνική γλώσσα ακολουθήθηκε η διαδικασία back-translation από ερευνητική επιστημονική ομάδα. Η εγκυρότητα περιεχομένου του ερωτηματολογίου, αλλά και η δυνατότητα χρησιμοποίησής του σε αντίστοιχο πληθυσμό έχει εξεταστεί και επαληθευτεί σε προηγούμενη έρευνα (Σκαμάγκη, 2013). Το ερωτηματολόγιο προσαρμόστηκε στις ανάγκες της παρούσας έρευνας ώστε να διευκολύνει τη συμπλήρωση του από τα στελέχη των εξεταζόμενων οργανισμών.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο μέρη και περιλαμβάνει κλειστού τύπου ερωτήσεις ποιοτικών (ιεραρχικών-nominal, διατεταγμένων-ordinal) και ποσοτικών μεταβλητών (scale). Οι απαντήσεις των ερωτήσεων διατυπώνονται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= καθόλου και 5= πάρα πολύ.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 7 ενότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν ερωτήσεις-διατυπώσεις που μελετούν τους εξής παράγοντες:

- α) Το όραμα και αποστολή του οργανισμού
- β) Την ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες

- γ) Την αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών
- δ) Τη χρήση και κοινοποίηση των πληροφοριών στους πελάτες
- ε) Την προσέγγιση των πελατών
- στ) Τις αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του προσωπικού
- ζ) Τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχομένων υπηρεσιών

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν στη θέση εργασίας, στην εκπαίδευση, στην εργασιακή εμπειρία των στελεχών, καθώς και το είδος ΜΜΕ για το οποίο εργάζονται, όπως επίσης και στοιχεία για το μέγεθος του οργανισμού, όπως τα ακαθάριστα έσοδα και ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού. Επίσης, χρησιμοποιείται ο υποκειμενικός τρόπος μέτρησης των επιχειρηματικών επιδόσεων, βάσει δώδεκα δεικτών ικανοποίησης, οικονομικών (κέρδος και ROI) και μη οικονομικών (όγκος πωλήσεων και μερίδιο αγοράς), σε σχέση με τους στόχους, σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά και σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

#### **3.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Αρχικά, το ερωτηματολόγιο δομήθηκε από την ερευνήτρια σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω της εφαρμογής Google Forms. Στη συνέχεια τέθηκε προς συμπλήρωση στα στελέχη των οργανισμών Περιφερειακού Τύπου της Ελλάδας μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Οι συμμετέχοντες είχαν στη διάθεσή τους αρκετό χρόνο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ώστε να επιτευχθεί ικανοποιητικό ποσοστό ανταπόκρισης. Η συλλογή των απαντήσεων πραγματοποιήθηκε αυτόματα με την ηλεκτρονική υποβολή τους.

#### **3.5. Επεξεργασία των δεδομένων**

Μετά τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, τα δεδομένα μεταφέρθηκαν για επεξεργασία στο περιβάλλον του Microsoft Excel και η στατιστική τους ανάλυση έγινε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS 23.0.

Για τις ανάγκες της έρευνας πραγματοποιήθηκαν τόσο περιγραφικές όσο και αναλυτικές μέθοδοι στατιστικής. Αναφορικά με τις ποσοτικές μεταβλητές και τα διάφορα στοιχεία κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων τύπου Likert, η ανάλυση διεξήχθη με τη μέθοδο της περιγραφικής στατιστικής (μέση τιμή, τυπική απόκλιση, διάμεσος και

ελάχιστη-μέγιστη τιμή). Σκοπός ήταν η απόκτηση βασικής γνώσης για την κατανομή των χαρακτηριστικών του δείγματος, καθώς και για τις απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τα αντικείμενα της έρευνας (παράγοντες πελατοκεντρικών στρατηγικών, αξιολόγηση των επιδόσεων). Οι αναλυτικές μέθοδοι αναφέρονται στην εφαρμογή ελέγχων συσχετίσεων Pearson  $\chi^2$  (chi-square), t-test και ANOVA, με στόχο τον έλεγχο συσχετίσεων μεταξύ παραγόντων που διαμορφώνουν και διαφοροποιούν τα μεγέθη που σχετίζονται με τα αντικείμενα της έρευνας.

### **3.6. Δεοντολογικά ζητήματα**

Η συμμετοχή στην παρούσα έρευνα, απαιτούσε τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου. Μαζί με την αποστολή του ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν γραπτώς για τον σκοπό της έρευνας, την εθελοντική συμμετοχής τους, την εμπιστευτικότητα των στοιχείων και την τήρηση πληροφοριών τόσο για την ερευνήτρια όσο και σε περίπτωση ανάγκης για επικοινωνία. Τέλος, η υποβολή απάντησης του ερωτηματολογίου επέχει θέση συγκατάθεσης συμμετοχής στην έρευνα, γεγονός για το οποίο επίσης ενημερώθηκε γραπτώς κάθε αποδέκτης.

## 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 4.1. Έλεγχος αξιοπιστίας

Προκειμένου να ελέγξουμε την αξιοπιστία, το Cronbach's Alpha αποτελεί ένα αποτελεσματικό στατιστικό μέτρο, το οποίο παίρνει τιμές από 0 έως 1. Στην περίπτωση της συγκεκριμένης έρευνας, όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα, το ζητούμενο της αξιοπιστίας επιβεβαιώνεται για καθεμιά από τις διαστάσεις που συνδέονται με την πελατοκεντρική στρατηγική αλλά και αυτές που συνδέονται με την επίδοση του οργανισμού.

Πίνακας 4. Έλεγχος αξιοπιστίας των αποκρίσεων του τελικού δείγματος

	Cronbach's Alpha	N of Items
Α.ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	,731	7
Β.ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	,758	5
Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	,778	4
Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	,802	7
Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	,858	4
ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	,893	7
Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	,837	6
Ε. ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΕΙΣΤΕ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ	,856	4
ΣΤ. ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΕΙΣΤΕ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΧΡΟΝΙΑ	,937	4
Ζ. ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΕΙΣΤΕ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΑΣ	,921	4

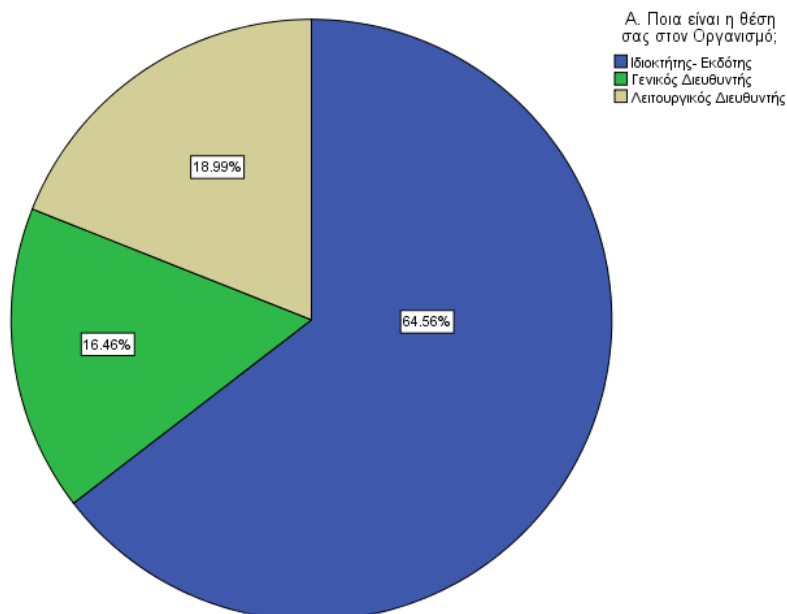
### 4.2. Γενικά χαρακτηριστικά δείγματος

Το δείγμα αποτέλεσαν 79 στελέχη οργανισμών Περιφερειακού Τύπου της Ελλάδας από 31 νομούς της χώρας, από τους οποίους 51 (64,5%) είναι Ιδιοκτήτες/Εκδότες, 13 (16,4%) είναι Γενικοί Διευθυντές και 15 (19%) είναι Λειτουργικοί διευθυντές. Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, 35 άτομα (44,3%) έχουν Πανεπιστημιακό τίτλο, 19 (24,1%) είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, 12 (15,2%) είναι απόφοιτοι ΙΕΚ/Ιδιωτικής σχολής, 11 (13,9%) είναι απόφοιτοι Λυκείου και 2 (2,5%) έχουν Διδακτορικό τίτλο. Σε ότι αφορά την εργασιακή εμπειρία, 38 από τους

συμμετέχοντες (48,1%) έχουν περισσότερα από 20 χρόνια εμπειρίας, 28 (35,4%) από 11-20 χρόνια, 11 (13,9%) από 4-10 χρόνια και 2 (2,5%) έχουν εμπειρία από 1-3 χρόνια.

**Πίνακας 5. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά θέση στον οργανισμό**

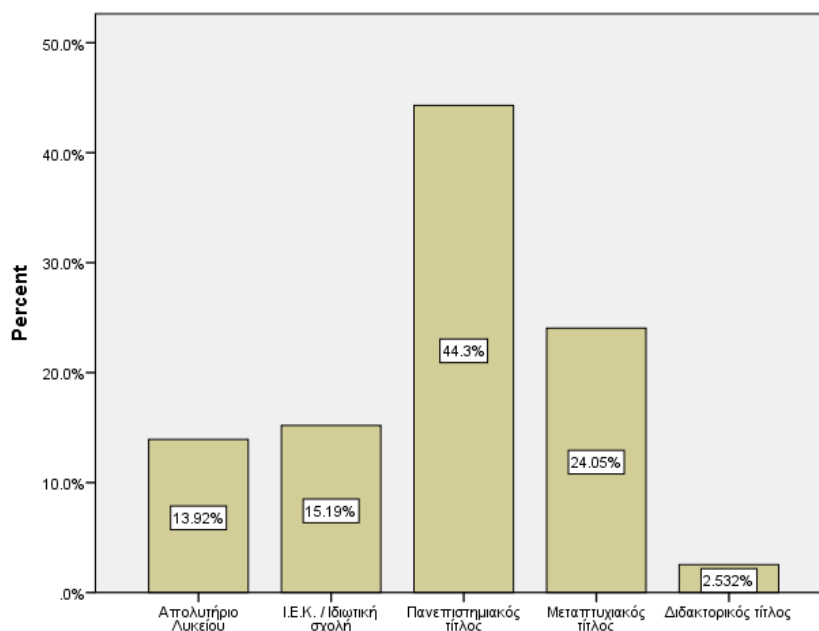
		N	%
Α. Ποια είναι η θέση σας στον Οργανισμό;	Ιδιοκτήτης- Εκδότης	51	64.6%
	Γενικός Διευθυντής	13	16.5%
	Λειτουργικός Διευθυντής	15	19.0%
Σύνολο		79	100.0%



**Σχήμα 2. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά θέση στον οργανισμό**

**Πίνακας 6. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά επίπεδο εκπαίδευσης**

		N	%
Β. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;	Απολυτήριο Λυκείου	11	13.9%
	Ι.Ε.Κ. / Ιδιωτική σχολή	12	15.2%
	Πανεπιστημιακός τίτλος	35	44.3%
	Μεταπτυχιακός τίτλος	19	24.1%
	Διδακτορικός τίτλος	2	2.5%
Σύνολο		79	100.0%

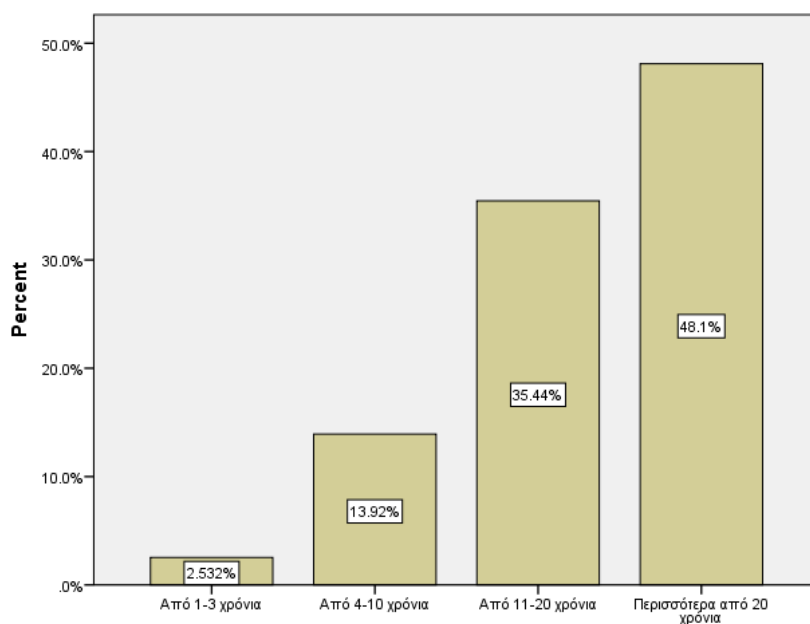


**Β. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;**

*Σχήμα 3. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά επίπεδο εκπαίδευσης*

*Πίνακας 7. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά έτη εργασιακής εμπειρίας*

		N	%
Γ. Ποια είναι η εργασιακή εμπειρία σας;	Από 1-3 χρόνια	2	2.5%
	Από 4-10 χρόνια	11	13.9%
	Από 11-20 χρόνια	28	35.4%
	Περισσότερα από 20 χρόνια	38	48.1%
Σύνολο		79	100.0%



**Γ. Ποια είναι η εργασιακή εμπειρία σας;**

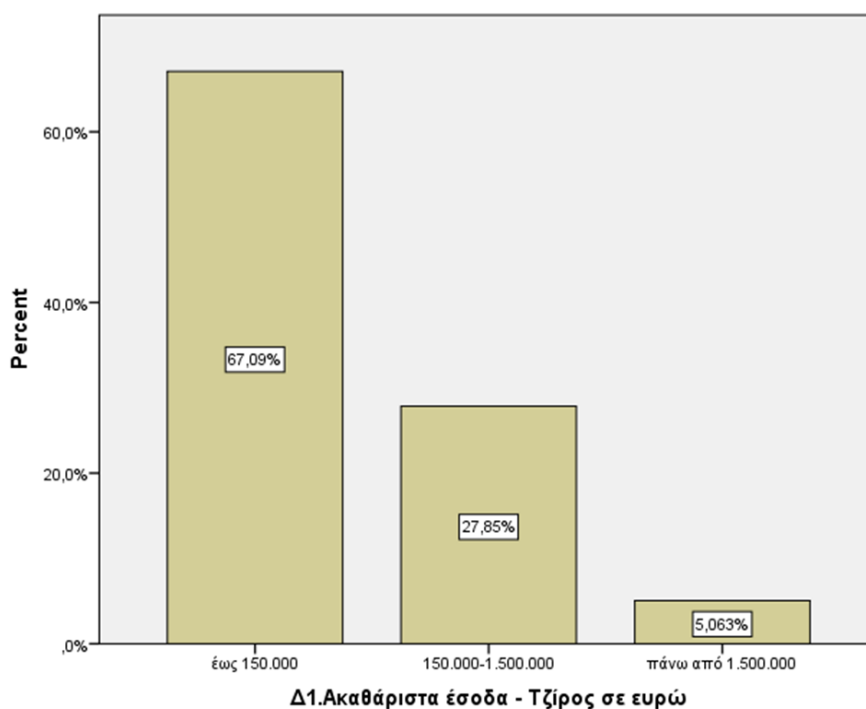
*Σχήμα 4. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά έτη εργασιακής εμπειρίας*



Εξάλλου, από τα άτομα του δείγματος 53 (67,1%) εργάζονται σε επιχειρήσεις με ακαθάριστα έσοδα κάτω από 150.000 ευρώ, 22 (27,8%) σε επιχειρήσεις με τζίρο από 150.000-1.500.000 ευρώ και 4 (5,1%) σε επιχειρήσεις με τζίρο άνω του 1,5 εκ. ευρώ. Σχετικά με τον αριθμό του απασχολούμενου προσωπικού προέκυψε πως ο ελάχιστος αριθμός είναι 1 άτομο, ενώ ο μέγιστος 52 άτομα προσωπικό, με τη μέση τιμή να ανέρχεται στα 12 άτομα.

**Πίνακας 8. Κατανομή των απαντήσεων σε σχέση με τα ακαθάριστα έσοδα των οργανισμών**

		N	%
Δ1. Ακαθάριστα έσοδα - Τζίρος σε ευρώ	έως 150.000	53	67,1%
	150.000-1.500.000	22	27,8%
	πάνω από 1.500.000	4	5,1%
Σύνολο		79	100,0%



**Σχήμα 5. Κατανομή των απαντήσεων σε σχέση με τα ακαθάριστα έσοδα των οργανισμών**

**Πίνακας 9. Ελάχιστη, μέγιστη, μέση τιμή και τυπική απόκλιση του αριθμού του απασχολούμενου προσωπικού**

	Min	Max	Mean	SD
Δ2. Ποιος είναι ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού	1	52	12	13

### 4.3. Αξιολόγηση των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής

Προκειμένου να γίνει η αξιολόγηση των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής του κάθε οργανισμού πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των δεικτών τους, ώστε να είναι δυνατή η αξιολόγηση με βάση τις τιμές των δεικτών. Για την ομαδοποίηση των ερωτήσεων σε συγκεκριμένο πλήθος παραγόντων υπολογίστηκε η μέση τιμή των απαντήσεων που δόθηκαν από τους ερωτώμενους, ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκαν. Για τον πρώτο παράγοντα «Α. Όραμα και αποστολή του οργανισμού» υπολογίστηκε ο μέσος όρος 7 ερωτήσεων, για το δεύτερο παράγοντα «Β. Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες» χρησιμοποιήθηκαν 5 ερωτήσεις, για τον τρίτο παράγοντα «Γ. Αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών μας» 4 ερωτήσεις, για τον παράγοντα «Δ. Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες» 7 ερωτήσεις, για τον παράγοντα «Ε. Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας» 4 ερωτήσεις, για τον παράγοντα «ΣΤ. Αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του προσωπικού» 7 ερωτήσεις και, τέλος, για τον παράγοντα «Ζ. Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών» υπολογίστηκε ο μέσος όρος 6 ερωτήσεων.

Οι τιμές των παραπάνω μεταβλητών κατηγοριοποιούνται ως εξής: α) χαμηλός-μέτριος βαθμός από 1 έως 3.49, β) καλός βαθμός από 3.5 έως 4.49, / γ) πολύ καλός βαθμός από 4.5 έως 5.

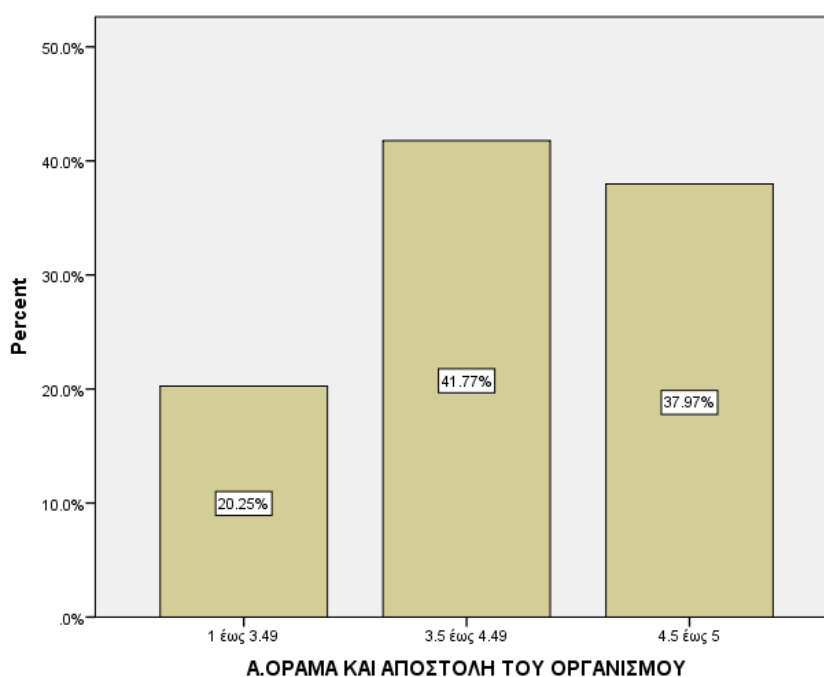
Ακολούθως παρουσιάζονται τα βασικά περιγραφικά στατιστικά που αφορούν στο βαθμό εφαρμογής του κάθε παράγοντα πελατοκεντρικής στρατηγικής από τους οργανισμούς Περιφερειακού Τύπου της Ελλάδας, όπως προκύπτουν από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν.

**Πίνακας 10. Αξιολόγηση των παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής**

		N	%	Mean	SD
Α. ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	1 έως 3.49	16	20.3%	4.18	0.75
	3.5 έως 4.49	33	41.8%		
	4.5 έως 5	30	38.0%		
	Σύνολο	79	100.0%		
Β. ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	1 έως 3.49	15	19.0%	4.19	0.80
	3.5 έως 4.49	32	40.5%		
	4.5 έως 5	32	40.5%		
	Σύνολο	79	100.0%		

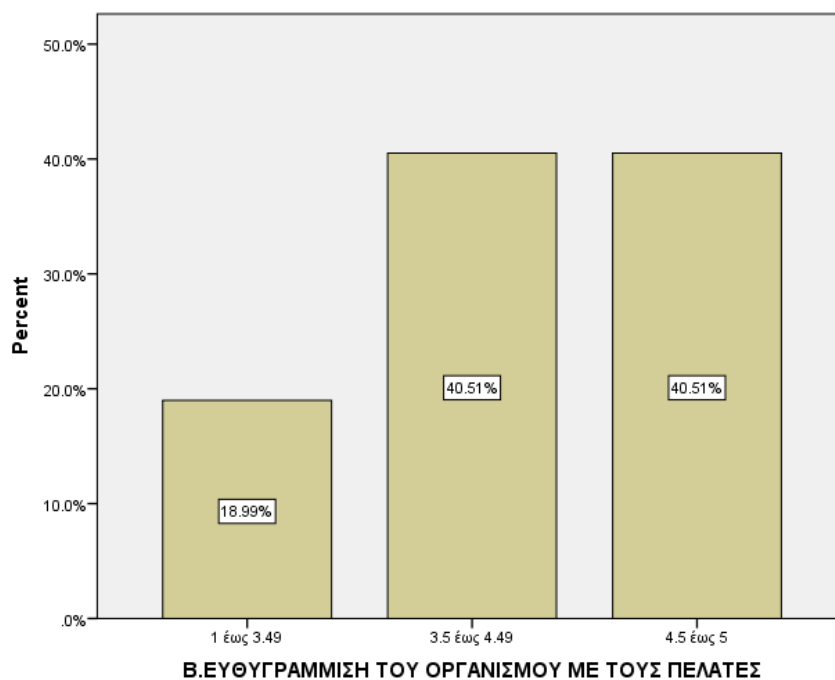
Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	1 έως 3.49	32	40.5%	3.54	0.82
	3.5 έως 4.49	30	38.0%		
	4.5 έως 5	17	21.5%		
	Σύνολο	79	100.0%		
Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	1 έως 3.49	17	21.5%	3.84	0.79
	3.5 έως 4.49	40	50.6%		
	4.5 έως 5	22	27.8%		
	Σύνολο	79	100.0%		
Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	1 έως 3.49	13	16.5%	4.13	0.80
	3.5 έως 4.49	30	38.0%		
	4.5 έως 5	36	45.6%		
	Σύνολο	79	100.0%		
ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1 έως 3.49	20	25.3%	4.00	0.85
	3.5 έως 4.49	35	44.3%		
	4.5 έως 5	24	30.4%		
	Σύνολο	79	100.0%		
Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	1 έως 3.49	15	19.0%	3.97	0.77
	3.5 έως 4.49	38	48.1%		
	4.5 έως 5	26	32.9%		
	Σύνολο	79	100.0%		

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αξιολόγησαν γενικά με καλό βαθμό ( $M=4.18$ ,  $SD=0.75$ ) τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι οργανισμοί τους για την προώθηση του «Οράματος και της Αποστολής τους», ενώ σε ποσοστό 41,8% έδωσαν βαθμό της τάξης 3.5-4.49.



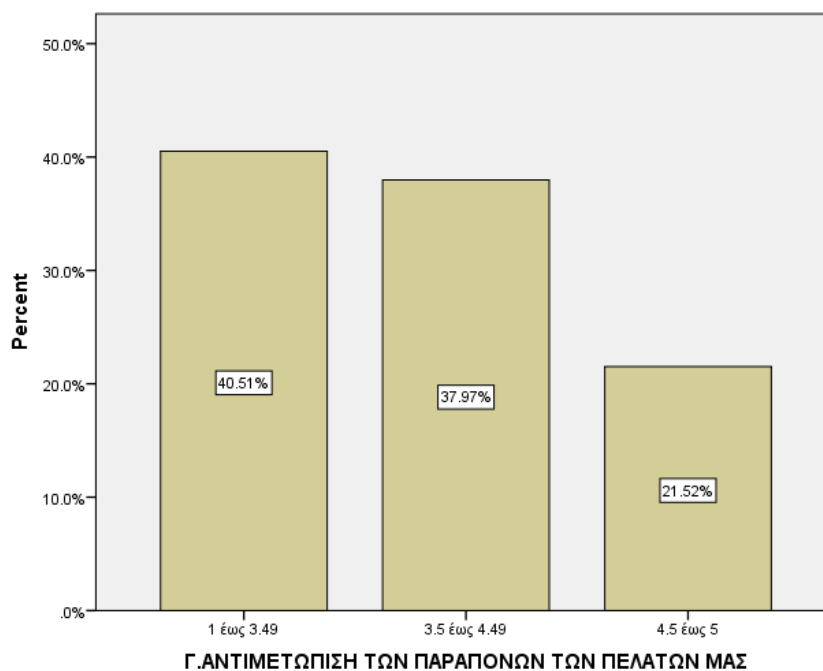
Σχήμα 6. Κατανομή των βαθμών για τη μεταβλητή Α. Όραμα και αποστολή του οργανισμού

Καλή είναι κατά μέσο όρο και η αξιολόγηση των δράσεων σχετικά με την «Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες» ( $M=4.19$ ,  $SD=0.80$ ). Συγκεκριμένα, 32 από τους ερωτηθέντες παρείχαν πολύ καλή αξιολόγηση (βαθμός 4.5-5) και αντίστοιχος αριθμός παρείχε καλή αξιολόγηση (βαθμός 3.5-4.49), συγκεντρώνοντας σε κάθε περίπτωση ποσοστό 40,5%.



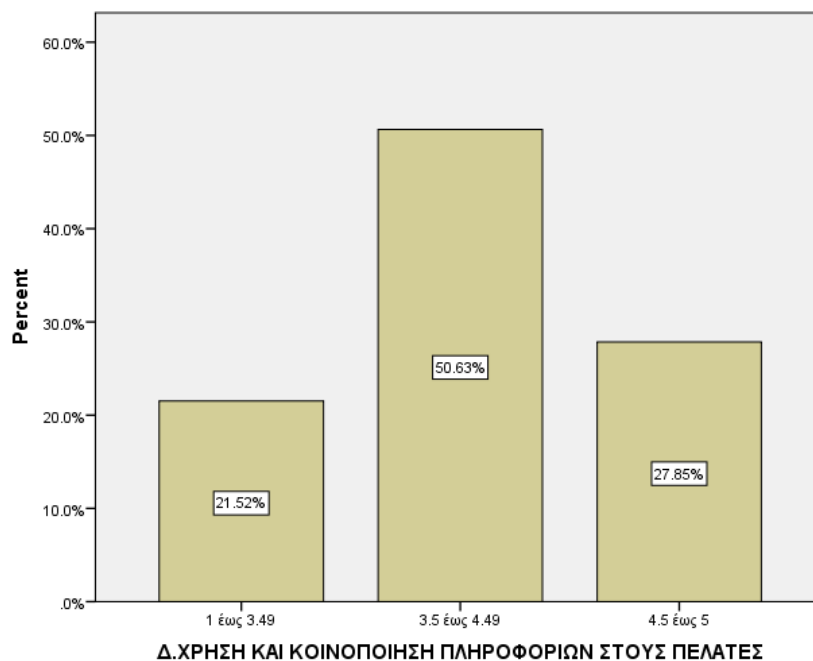
Σχήμα 7. Κατανομή των βαθμών για τη μεταβλητή Β. Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες

Αντίθετα, οι δράσεις που σχετίζονται με την «Αντιμετώπιση των Παραπόνων των πελατών μας», αξιολογήθηκαν με οριακά καλό βαθμό, παίρνοντας μέση τιμή ίση με 3.54 ( $SD=0.82$ ), συνέπεια του γεγονότος ότι 32 από τους 79 ερωτηθέντες (ποσοστό 40,5%) έδωσαν βαθμό της τάξης 1-3.49.



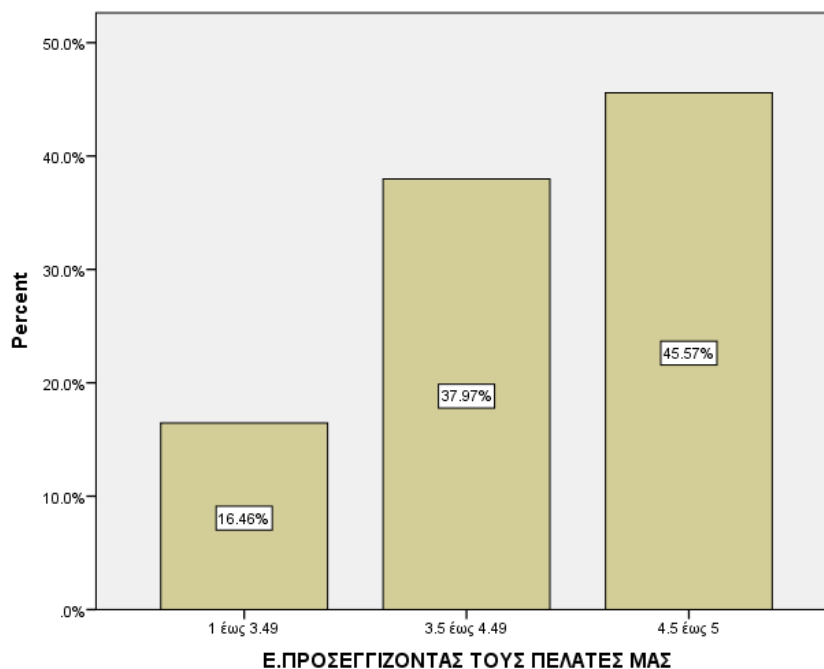
**Σχήμα 8.** Κατανομή των βαθμών για τη μεταβλητή Γ. Αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών μας

Στον παράγοντα «Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες», 40 από τους συμμετέχοντες (ποσοστό 50,6%) παρείχαν καλό βαθμό (3.5-4.49) στις δράσεις του οργανισμού τους, ενώ 17 από αυτούς (ποσοστό 21,5%) παρείχαν χαμηλό-μέτριο βαθμό αξιολόγησης (1-3.49). Στο σύνολο του δείγματος η μέση αξιολόγηση διαμορφώνεται τελικά στο 3.84 (SD=0.79).



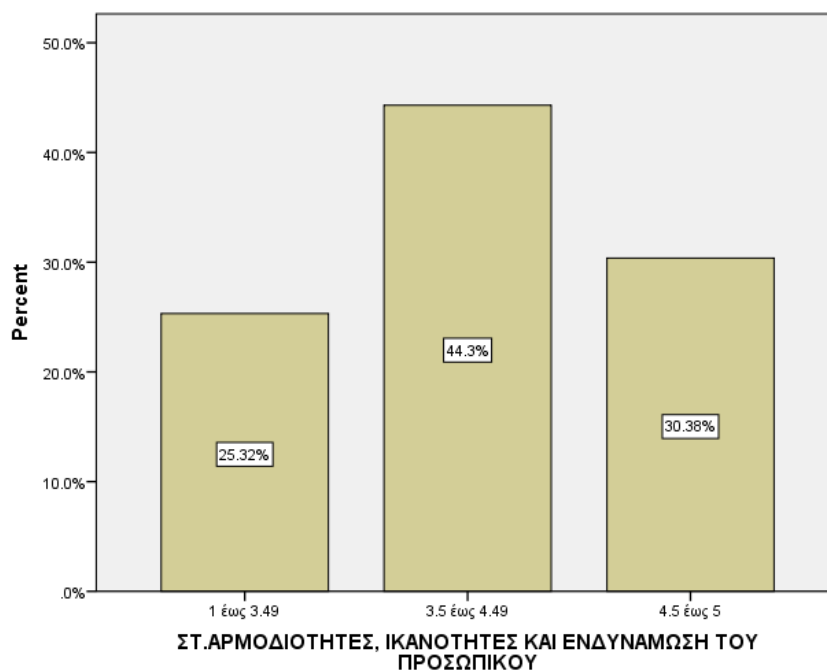
**Σχήμα 9.** Κατανομή των βαθμών για τη μεταβλητή Δ. Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες

Ακολούθως, οι δράσεις που συνδέονται με τον παράγοντα «Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας» έλαβαν καλή αξιολόγηση ( $M=4.13$ ,  $SD=0.80$ ) από τους συμμετέχοντες, από τους οποίους ποσοστό 45.6% βαθμολόγησε εντός της κατηγορίας 4.5-5.



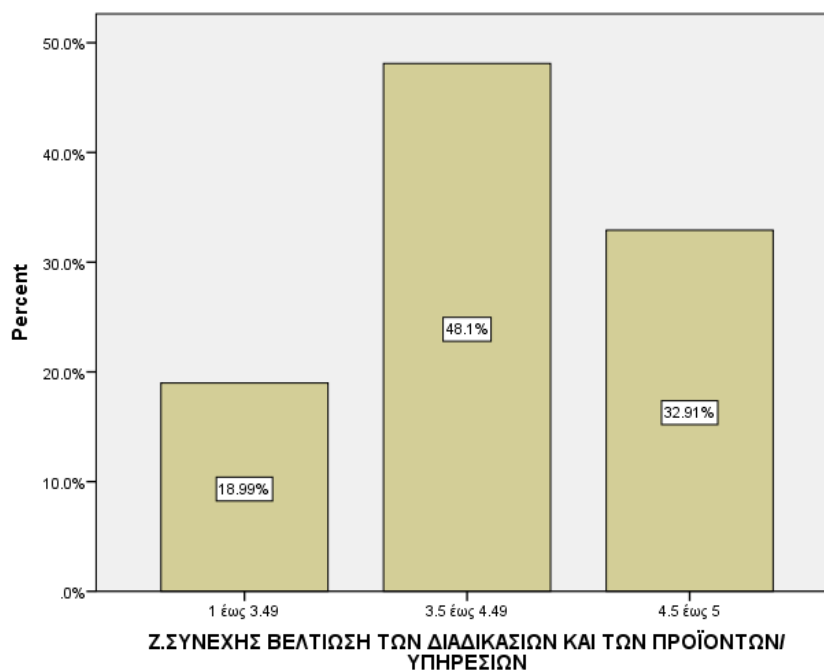
Σχήμα 10. Κατανομή των βαθμών για τη μεταβλητή E. Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας

Ομοίως, καλή είναι κατά μέσο όρο και η αξιολόγηση των δράσεων σχετικά με τις «Αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του προσωπικού», αφού οι περισσότεροι από τους αποκρινόμενους και σε ποσοστό 44,3% βαθμολόγησαν στην κλίμακα 3.5-4.49, διαμορφώνοντας τη μέση τιμή ίση με 4 ( $SD=0.85$ ).



*Σχήμα 11. Κατανομή των βαθμών για τη μεταβλητή ΣΤ. Αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του προσωπικού*

Τέλος, οι δράσεις που συνθέτουν τον παράγοντα «Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και προϊόντων/υπηρεσιών», αξιολογήθηκαν με βαθμό 1-3.49 σε ποσοστό 19% και με βαθμό 3.5-4.49 σε ποσοστό 48,1%. Στο σύνολο του δείγματος η μέση αξιολόγηση είναι ίση με 3.97 (SD=0.77).



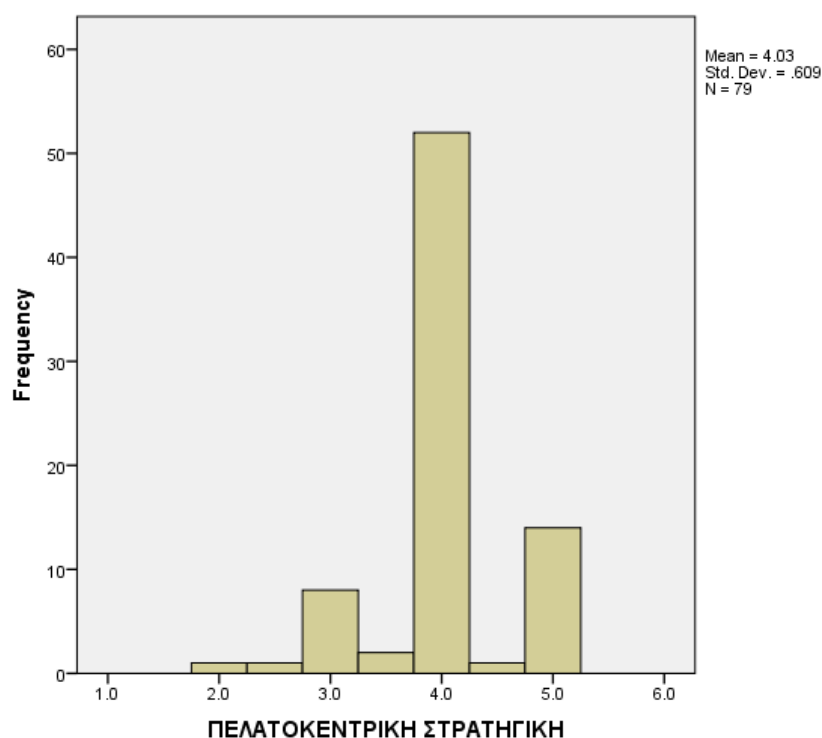
*Σχήμα 12. Κατανομή των βαθμών για τη μεταβλητή Ζ. Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών*

#### 4.4. Συνολικός βαθμός πελατοκεντρικής στρατηγικής

Από τη σύνθεση των ανωτέρω παραγόντων (Α-Ζ) προκύπτει ένας ενιαίος δείκτης Πελατοκεντρικής Στρατηγικής, που περιγράφει τον συνολικό βαθμό στον οποίο οι εξεταζόμενοι οργανισμοί εφαρμόζουν πελατοκεντρική στρατηγική. Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, ο δείκτης αυτός έχει μέση τιμή ίση με 4.03 και διάμεσο ίση με 4, στοιχείο που υποδηλώνει εκτεταμένη εφαρμογή πελατοκεντρικών δράσεων από τον εξεταζόμενους οργανισμούς.

Πίνακας 11. Περιγραφικά στατιστικά της μεταβλητής Πελατοκεντρικής Στρατηγικής

ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	
Mean	4.03
Standard Error of Mean	0.07
Median	4.00
SD	0.61
Min	2.00
Max	5.00



Σχήμα 131. Κατανομή της βαθμολογίας της πελατοκεντρικής στρατηγικής

Συνοψίζοντας, από τα παραπάνω αποτελέσματα γίνεται φανερό ότι οι οργανισμοί Περιφερειακού Τύπου της Ελλάδας εφαρμόζουν την Πελατοκεντρική Στρατηγική σε



καλό βαθμό ( $M < 4$ ,  $SD = 0.61$ ), σύμφωνα με τις αξιολογήσεις που παρείχαν τα στελέχη τους. Ειδικότερα, οι παράγοντες που εμφανίζουν υψηλότερο βαθμό εφαρμογής είναι, με φθίνουσα σειρά, η «Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες» ( $M = 4.19$ ), το «Όραμα και αποστολή του οργανισμού» ( $M = 4.18$ ), «Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας» ( $M = 4.13$ ) και οι «Αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του προσωπικού» ( $M = 4$ ), ενώ έπονται οι παράγοντες «Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και προϊόντων/υπηρεσιών» ( $M = 3.97$ ), «Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες» ( $M = 3.84$ ) και «Αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών μας» ( $M = 3.54$ ).

#### **4.5. Συσχετίσεις επί μέρους παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής**

Για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των παραγόντων που συνθέτουν την πελατοκεντρική στρατηγική, αλλά και αυτών με το συνολικό δείκτη που παράγεται από τη σύνθεσή τους, πραγματοποιήθηκαν γραμμική συσχέτιση κατά Pearson και έλεγχοι  $\chi^2$ .

Από τα αποτελέσματα του πίνακα 12 παρατηρούνται ιδιαίτερες ισχυρές συσχετίσεις ανάμεσα στους επιμέρους παράγοντες της πελατοκεντρικής στρατηγικής ( $p \leq 0.001$ ), με την ισχυρότερη να καταγράφεται ανάμεσα στους παράγοντες «Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες» και «Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας» ( $p < 0.001$ ). Σχετικά με τον συνολικό δείκτη που περιγράφει το βαθμό στον οποίο εφαρμόζονται πελατοκεντρικές στρατηγικές από τους ειδησεογραφικούς οργανισμούς, φαίνεται πως αυτός σχετίζεται με κάθε έναν από τους επιμέρους παράγοντες ισχυρά, με τους παράγοντες «Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας» και «Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών» να εμφανίζουν τις πιο ισχυρές συσχετίσεις ( $p \leq 0.001$ ).

Πίνακας 12. Συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής και του συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής

		Α.ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Β.ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
Α.ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Correlation Coefficient	1,000	,370**	,342**	,421**	,562**	,480**	,535**	,608**
	Sig. (2-tailed)		,001	,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79	79
Β.ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Correlation Coefficient	,370**	1,000	,404**	,506**	<b>,600**</b>	,439**	,414**	,569**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79	79
Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Correlation Coefficient	,342**	,404**	1,000	,485**	,369**	,365**	,545**	,565**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,001	,001	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79	79
Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Correlation Coefficient	,421**	,506**	,485**	1,000	,453**	,506**	,510**	,597**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79	79
Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	Correlation Coefficient	,562**	<b>,600**</b>	,369**	,453**	1,000	,544**	,522**	<b>,736**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79	79
ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Correlation Coefficient	,480**	,439**	,365**	,506**	,544**	1,000	,497**	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79	79
Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Correlation Coefficient	,535**	,414**	,545**	,510**	,522**	,497**	1,000	<b>,706**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	79	79	79	79	79	79	79	79
ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Correlation Coefficient	,608**	,569**	,565**	,597**	<b>,736**</b>	,690**	<b>,706**</b>	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	79	79	79	79	79	79	79	79

#### 4.6. Πελατοκεντρική στρατηγική, επί μέρους παράγοντες και επιχειρησιακή επίδοση

Για την εξέταση της σχέσης μεταξύ του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης του ειδησεογραφικού οργανισμού, πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση ικανοποίησης από τις επιδόσεις, σε τρεις άξονες:

- α) τις επιδόσεις αναφορικά με τους στόχους που έχουν τεθεί
- β) τις επιδόσεις σε σχέση με αυτές της προηγούμενης χρονιάς
- γ) τις επιδόσεις σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών

Για κάθε άξονα αξιολογήθηκαν τέσσερις επιμέρους δείκτες και συγκεκριμένα: i) τα κέρδη (profit), ii) η απόδοση της επένδυσης (ROI), iii) τα έσοδα (sales volume) και iv) το μερίδιο αγοράς (market share).

Τα αποτελέσματα της συσχέτισης του συνολικού δείκτη της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επίδοσης του οργανισμού σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού έδειξαν πως υπάρχει ισχυρή συσχέτιση του συνολικού δείκτη της πελατοκεντρικής στρατηγικής με τα Κέρδη ( $p=0.041$ ) και την Απόδοση της επένδυσης του οργανισμού ( $p=0.045$ ).

Εμβαθύνοντας στα αποτελέσματα του πίνακα 13 σχετικά με του επιμέρους παράγοντες, διακρίνεται ιδιαίτερα ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση όσον αφορά στα Έσοδα του οργανισμού σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί και τη «Συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών» ( $p=0.007$ ). Επιπλέον, η «Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και προϊόντων/υπηρεσιών» σχετίζεται ισχυρά με τα Κέρδη ( $p=0.006$ ) και την Απόδοση της επένδυσης του οργανισμού ( $p=0.003$ ). Ακόμη, ο παράγοντας «Αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών» εμφανίζει ισχυρή συσχέτιση με τα Έσοδα ( $p=0.023$ ).

Αναφορικά με τα αποτελέσματα της συσχέτισης των διαστάσεων που καθορίζουν τη πελατοκεντρική στρατηγική και την επίδοση του οργανισμού σε σχέση με τη προηγούμενη χρονιά (πίνακας 14), φάνηκε ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στη «Συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών» και την Απόδοση της επένδυσης ( $p=0.002$ ), όπως και τα Έσοδα του οργανισμού ( $p<0.001$ ).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συσχέτισης των διαστάσεων που καθορίζουν τη πελατοκεντρική στρατηγική και την επίδοση του οργανισμού σε σχέση με τους

ανταγωνιστές (πίνακας 15), εντοπίστηκε ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στη «Συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών» και τα Κέρδη του οργανισμού ( $p=0.014$ ) και την Απόδοση της επένδυσης ( $p<0.010$ ).

**Πίνακας 13. Έλεγχος συσχέτισης των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και των επιδόσεων των οργανισμών σε σχέση με τους στόχους**

		Ε. Πόσο ικανοποιημένος είστε σε σχέση με τους στόχους: [α. Κέρδη (Profit)]	Ε. Πόσο ικανοποιημένος είστε σε σχέση με τους στόχους: [β. Απόδοση της Επένδυσης (ROI)]	Ε. Πόσο ικανοποιημένος είστε σε σχέση με τους στόχους: [γ. Έσοδα (Sales volume)]	Ε. Πόσο ικανοποιημένος είστε σε σχέση με τους στόχους: [δ. Μερίδιο Αγοράς (Market share)]
Α.ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Pearson Correlation	,064	,071	,014	-,175
	Sig. (2-tailed)	,578	,534	,902	,123
	N	79	79	79	79
Β.ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Pearson Correlation	,082	,070	,097	,188
	Sig. (2-tailed)	,473	,542	,397	,097
	N	79	79	79	79
Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Pearson Correlation	,168	,133	<b>,256*</b>	,134
	Sig. (2-tailed)	,138	,243	,023	,239
	N	79	79	79	79
Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Pearson Correlation	,086	,079	,051	,005
	Sig. (2-tailed)	,452	,489	,653	,967
	N	79	79	79	79
Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	Pearson Correlation	,108	-,006	,118	,018
	Sig. (2-tailed)	,345	,960	,300	,877
	N	79	79	79	79
ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Pearson Correlation	,000	,000	,075	-,015
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	,509	,894
	N	79	79	79	79
Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Pearson Correlation	<b>,309**</b>	<b>,327**</b>	<b>,303**</b>	,127
	Sig. (2-tailed)	,006	,003	,007	,263
	N	79	79	79	79
ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Pearson Correlation	<b>,231*</b>	<b>,226*</b>	,220	,051
	Sig. (2-tailed)	,041	,045	,051	,653
	N	79	79	79	79

Πίνακας 14. Έλεγχος συσχέτισης των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και των επιδόσεων των οργανισμών σε σχέση με τη προηγούμενη χρονιά

		ΣΤ. Πόσο ικανοποιημένοι είστε σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά: [α. Κέρδη (Profit)]	ΣΤ. Πόσο ικανοποιημένοι είστε σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά: [β. Απόδοση της Επένδυσης (ROI)]	ΣΤ. Πόσο ικανοποιημένοι είστε σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά: [γ. Έσοδα (Sales volume)]	ΣΤ. Πόσο ικανοποιημένοι είστε σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά: [δ. Μερίδιο Αγοράς (Market share)]
Α. ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Pearson Correlation	-,145	-,019	,034	-,174
	Sig. (2-tailed)	,203	,869	,764	,125
	N	79	79	79	79
Β. ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Pearson Correlation	,172	-,061	,036	,122
	Sig. (2-tailed)	,130	,592	,750	,283
	N	79	79	79	79
Γ. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Pearson Correlation	,086	,007	,060	,055
	Sig. (2-tailed)	,453	,948	,597	,630
	N	79	79	79	79
Δ. ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Pearson Correlation	-,045	,014	,019	,046
	Sig. (2-tailed)	,694	,900	,868	,688
	N	79	79	79	79
Ε. ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	Pearson Correlation	,082	-,020	,037	-,024
	Sig. (2-tailed)	,475	,864	,745	,836
	N	79	79	79	79
ΣΤ. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Pearson Correlation	-,014	-,015	,044	,027
	Sig. (2-tailed)	,906	,895	,702	,812
	N	79	79	79	79
Ζ. ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Pearson Correlation	,120 <sup>***</sup>	<b>,340<sup>**</sup></b>	<b>,414<sup>**</sup></b>	,221
	Sig. (2-tailed)	,293	,002	,000	,050
	N	79	79	79	79
ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Pearson Correlation	,102	,128	,204	,098
	Sig. (2-tailed)	,370	,263	,071	,392
	N	79	79	79	79

Πίνακας 15. Έλεγχος συσχέτισης των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και των επιδόσεων των οργανισμών σε σχέση με τους ανταγωνιστές

		Z. Πόσο ικανοποιημένος είστε σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας: [α. Κέρδη (Profit)]	Z. Πόσο ικανοποιημένος είστε σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας: [β. Απόδοση της Επένδυσης (ROI)]	Z. Πόσο ικανοποιημένος είστε σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας: [γ. Έσοδα (Sales volume)]	Z. Πόσο ικανοποιημένος είστε σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας: [δ. Μερίδιο Αγοράς (Market share)]
Α. ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Pearson Correlation	,036	,099	-,056	-,145
	Sig. (2-tailed)	,751	,386	,625	,203
	N	79	79	79	79
Β. ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Pearson Correlation	,137	,107	,128	,172
	Sig. (2-tailed)	,228	,348	,260	,130
	N	79	79	79	79
Γ. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Pearson Correlation	,098	,075	,113	,086
	Sig. (2-tailed)	,392	,512	,321	,453
	N	79	79	79	79
Δ. ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Pearson Correlation	,000	,098	,050	-,045
	Sig. (2-tailed)	,998	,391	,659	,694
	N	79	79	79	79
Ε. ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	Pearson Correlation	,083	,074	,100	,082
	Sig. (2-tailed)	,467	,515	,381	,475
	N	79	79	79	79
ΣΤ. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Pearson Correlation	,066	,078	,079	-,014
	Sig. (2-tailed)	,563	,494	,491	,906
	N	79	79	79	79
Ζ. ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Pearson Correlation	<b>,275*</b>	<b>,286*</b>	,204	,120
	Sig. (2-tailed)	,014	,010	,072	,293
	N	79	79	79	79
ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Pearson Correlation	,192	,202	,201	,102
	Sig. (2-tailed)	,091	,074	,075	,370
	N	79	79	79	79

#### 4.7. Πελατοκεντρικές στρατηγικές και δημογραφικά μεγέθη

Για τη διερεύνηση της σχέσης που έχει ο βαθμός εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (θέση στον οργανισμό / επίπεδο εκπαίδευσης / εργασιακή εμπειρία) και των επιχειρήσεων (μέγεθος σε ακαθάριστα έσοδα και σε αριθμό προσωπικού), πραγματοποιήθηκε έλεγχος ANOVA.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που καταγράφονται στον ακόλουθο πίνακα, διαπιστώνεται πως υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στον παράγοντα «Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες» με τη θέση εργασίας του αποκρινόμενου ( $p=0,018$ ) και πιο συγκεκριμένα ο ιδιοκτήτης-εκδότης φαίνεται να έχει τη μεγαλύτερη εμπλοκή, να είναι δηλαδή εκείνος που αξιολογεί υψηλότερα ( $M=4.01$ ,  $SD=0.80$ ) τον συγκεκριμένο παράγοντα.

Πίνακας 16. Έλεγχος συσχέτισης των πελατοκεντρικών διαστάσεων με τη θέση εργασίας στον οργανισμό

		Mean	Std. Deviation	Sig.
Α.ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Ιδιοκτήτης- Εκδότης	4,176	,7670	,987
	Γενικός Διευθυντής	4,154	,6887	
	Λειτουργικός Διευθυντής	4,200	,7746	
	Total	4,177	,7470	
Β.ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Ιδιοκτήτης- Εκδότης	4,275	,7766	0,358
	Γενικός Διευθυντής	3,923	,9541	
	Λειτουργικός Διευθυντής	4,133	,7432	
	Total	4,190	,8019	
Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Ιδιοκτήτης- Εκδότης	3,608	,7957	,655
	Γενικός Διευθυντής	3,423	1,0772	
	Λειτουργικός Διευθυντής	3,433	,6779	
	Total	3,544	,8212	
Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Ιδιοκτήτης- Εκδότης	4,010	,8031	<b>0,018</b>
	Γενικός Διευθυντής	3,654	,6578	
	Λειτουργικός Διευθυντής	3,400	,6601	
	Total	3,835	,7874	
Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	Ιδιοκτήτης- Εκδότης	4,167	,7659	,794
	Γενικός Διευθυντής	4,000	,8898	
	Λειτουργικός Διευθυντής	4,100	,8701	
	Total	4,127	,7985	
ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Ιδιοκτήτης- Εκδότης	4,118	,8402	0,237
	Γενικός Διευθυντής	3,846	,8987	
	Λειτουργικός Διευθυντής	3,733	,7988	
	Total	4,000	,8473	
Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Ιδιοκτήτης- Εκδότης	4,108	,7302	0,089
	Γενικός Διευθυντής	3,846	,8752	
	Λειτουργικός Διευθυντής	3,633	,7432	
	Total	3,975	,7717	
ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Ιδιοκτήτης- Εκδότης	4,118	,5440	0,192
	Γενικός Διευθυντής	3,846	,8006	
	Λειτουργικός Διευθυντής	3,867	,6114	
	Total	4,025	,6092	

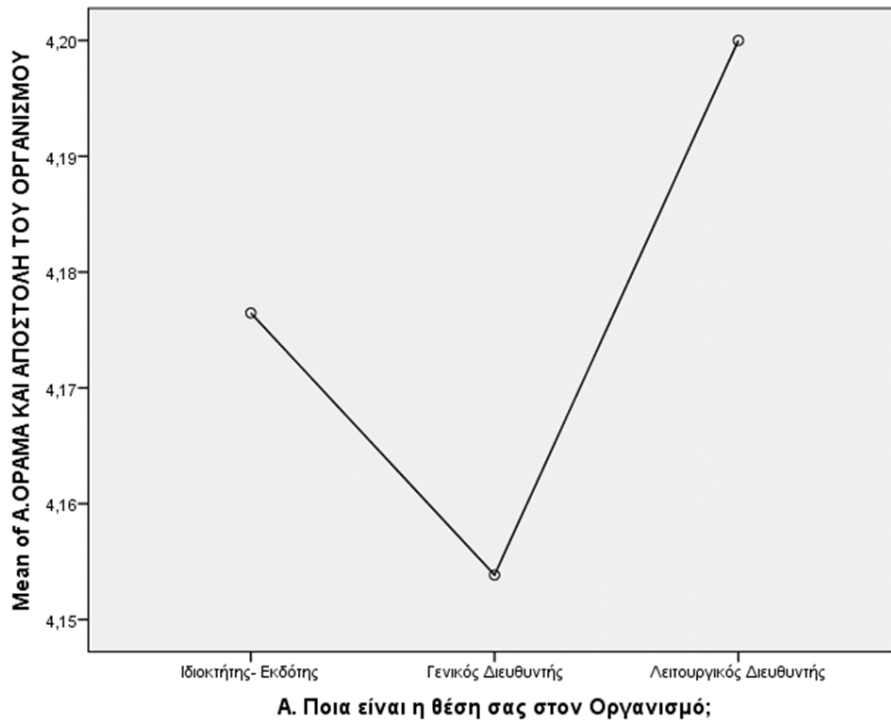
Ύστερα από έλεγχο Post-Hoc (πίνακας 17), τα στοιχεία εμφανίζουν πως υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά που εντοπίζεται στον παράγοντα «Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες», ανάμεσα στη θέση του ιδιοκτήτη-εκδότη και στον λειτουργικό διευθυντή (0.6098).

Πίνακας 17. Έλεγχος Post-Hoc των διαστάσεων ανάλογα με τη θέση εργασίας

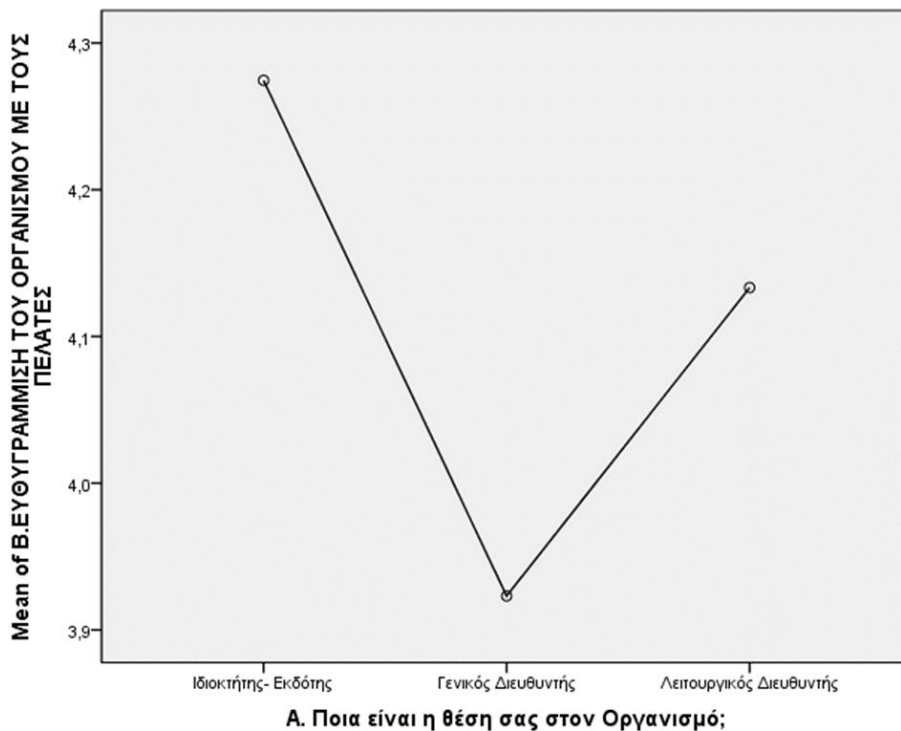
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Α.ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	Γενικός Διευθυντής	,0226	,2351	1,000	-,553	,598
		Λειτουργικός Διευθυντής	-,0235	,2222	1,000	-,568	,521
	Γενικός Διευθυντής	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	-,0226	,2351	1,000	-,598	,553
		Λειτουργικός Διευθυντής	-,0462	,2867	1,000	-,748	,656
	Λειτουργικός Διευθυντής	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	,0235	,2222	1,000	-,521	,568
		Γενικός Διευθυντής	,0462	,2867	1,000	-,656	,748
Β.ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	Γενικός Διευθυντής	,3514	,2490	,487	-,258	,961
		Λειτουργικός Διευθυντής	,1412	,2354	1,000	-,435	,717
	Γενικός Διευθυντής	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	-,3514	,2490	,487	-,961	,258
		Λειτουργικός Διευθυντής	-,2103	,3037	1,000	-,954	,533
	Λειτουργικός Διευθυντής	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	-,1412	,2354	1,000	-,717	,435
		Γενικός Διευθυντής	,2103	,3037	1,000	-,533	,954
Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	Γενικός Διευθυντής	,1848	,2570	1,000	-,444	,814
		Λειτουργικός Διευθυντής	,1745	,2430	1,000	-,420	,769
	Γενικός Διευθυντής	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	-,1848	,2570	1,000	-,814	,444
		Λειτουργικός Διευθυντής	-,0103	,3135	1,000	-,778	,757
	Λειτουργικός Διευθυντής	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	-,1745	,2430	1,000	-,769	,420
		Γενικός Διευθυντής	,0103	,3135	1,000	-,757	,778
Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	Γενικός Διευθυντής	,3560	,2352	,403	-,220	,932
		Λειτουργικός Διευθυντής	,6098*	,2223	<b>,023</b>	,066	1,154
	Γενικός Διευθυντής	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	-,3560	,2352	,403	-,932	,220
		Λειτουργικός Διευθυντής	,2538	,2868	1,000	-,448	,956
	Λειτουργικός Διευθυντής	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	-,6098*	,2223	<b>,023</b>	-1,154	-,066
		Γενικός Διευθυντής	-,2538	,2868	1,000	-,956	,448



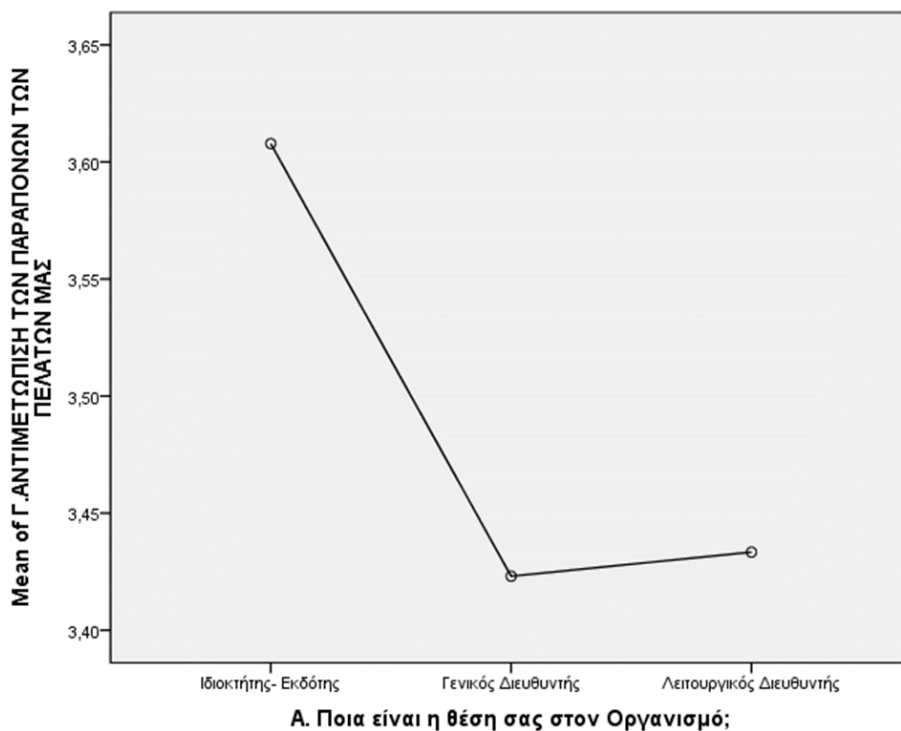
Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	Γενικός Διευθυντής	,1667	,2506	1,000	-,447	,780
		Λειτουργικός Διευθυντής	,0667	,2369	1,000	-,513	,647
	Γενικός Διευθυντής	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	-,1667	,2506	1,000	-,780	,447
		Λειτουργικός Διευθυντής	-,1000	,3056	1,000	-,848	,648
	Λειτουργικός Διευθυντής	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	-,0667	,2369	1,000	-,647	,513
		Γενικός Διευθυντής	,1000	,3056	1,000	-,648	,848
ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	Γενικός Διευθυντής	,2715	,2617	,908	-,369	,912
		Λειτουργικός Διευθυντής	,3843	,2474	,373	-,221	,990
	Γενικός Διευθυντής	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	-,2715	,2617	,908	-,912	,369
		Λειτουργικός Διευθυντής	,1128	,3192	1,000	-,669	,894
	Λειτουργικός Διευθυντής	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	-,3843	,2474	,373	-,990	,221
		Γενικός Διευθυντής	-,1128	,3192	1,000	-,894	,669
Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	Γενικός Διευθυντής	,2617	,2353	,809	-,314	,838
		Λειτουργικός Διευθυντής	,4745	,2224	,108	-,070	1,019
	Γενικός Διευθυντής	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	-,2617	,2353	,809	-,838	,314
		Λειτουργικός Διευθυντής	,2128	,2870	1,000	-,490	,915
	Λειτουργικός Διευθυντής	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	-,4745	,2224	,108	-1,019	,070
		Γενικός Διευθυντής	-,2128	,2870	1,000	-,915	,490
ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	Γενικός Διευθυντής	,2715	,1876	,456	-,188	,731
		Λειτουργικός Διευθυντής	,2510	,1774	,484	-,183	,685
	Γενικός Διευθυντής	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	-,2715	,1876	,456	-,731	,188
		Λειτουργικός Διευθυντής	-,0205	,2288	1,000	-,581	,540
	Λειτουργικός Διευθυντής	Ιδιοκτήτης-Εκδότης	-,2510	,1774	,484	-,685	,183
		Γενικός Διευθυντής	,0205	,2288	1,000	-,540	,581



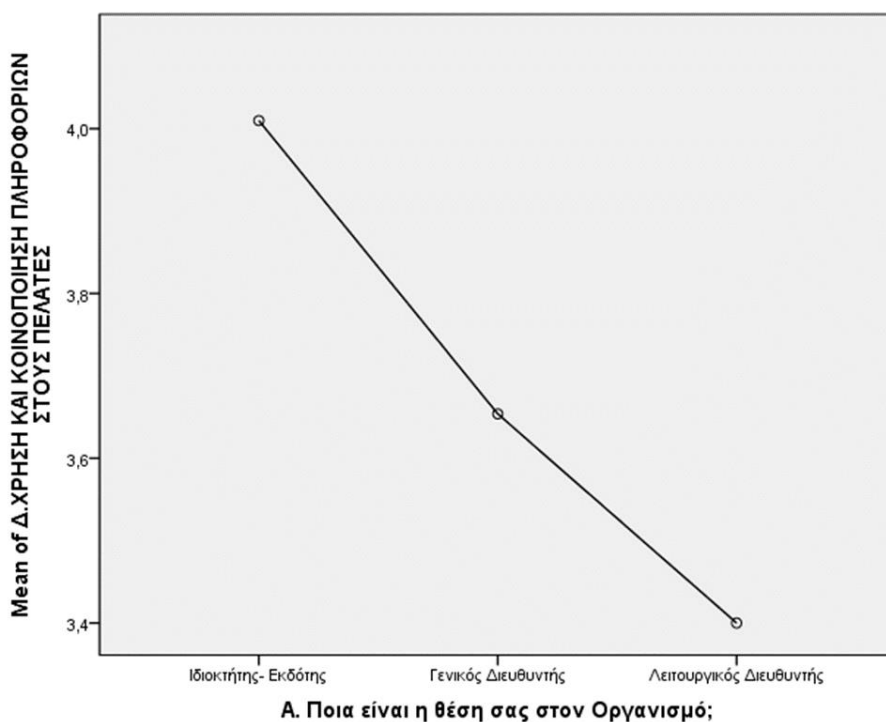
Σχήμα 14. Σχηματική απεικόνιση των μέσων τιμών του παράγοντα «Όραμα και αποστολή του οργανισμού» ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό



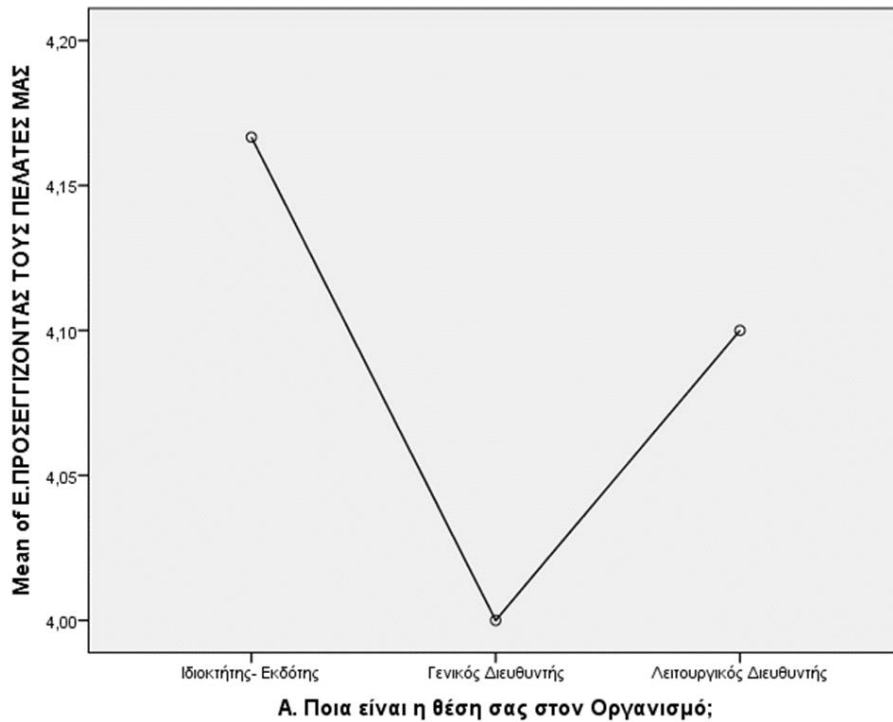
Σχήμα 15. Σχηματική απεικόνιση των μέσων τιμών του παράγοντα «Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες» ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό



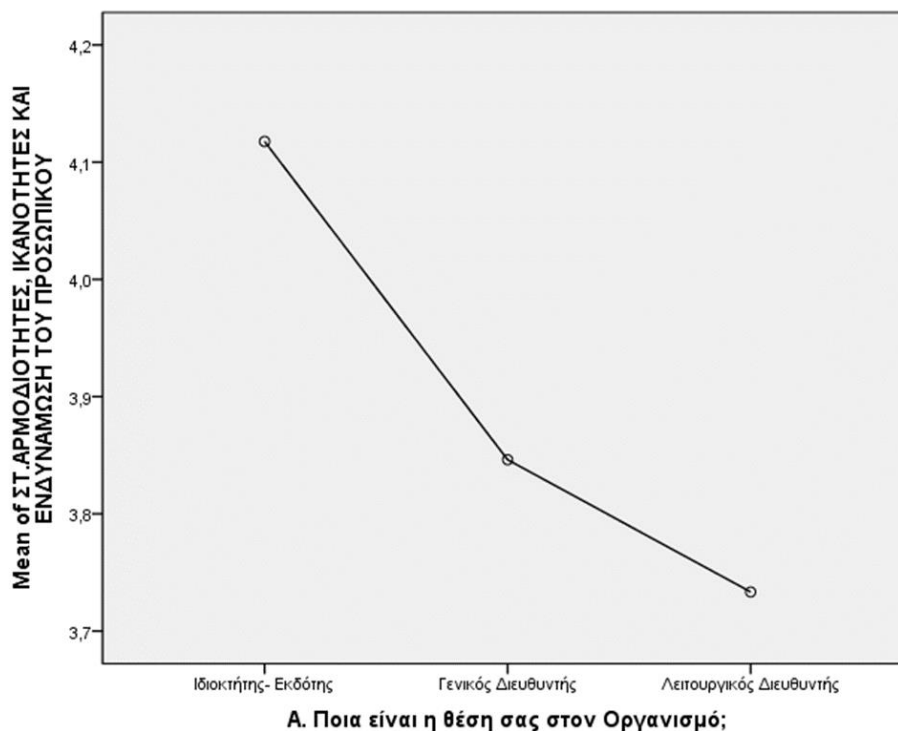
Σχήμα 16. Σχηματική απεικόνιση των μέσων τιμών του παράγοντα «Αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών» ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό



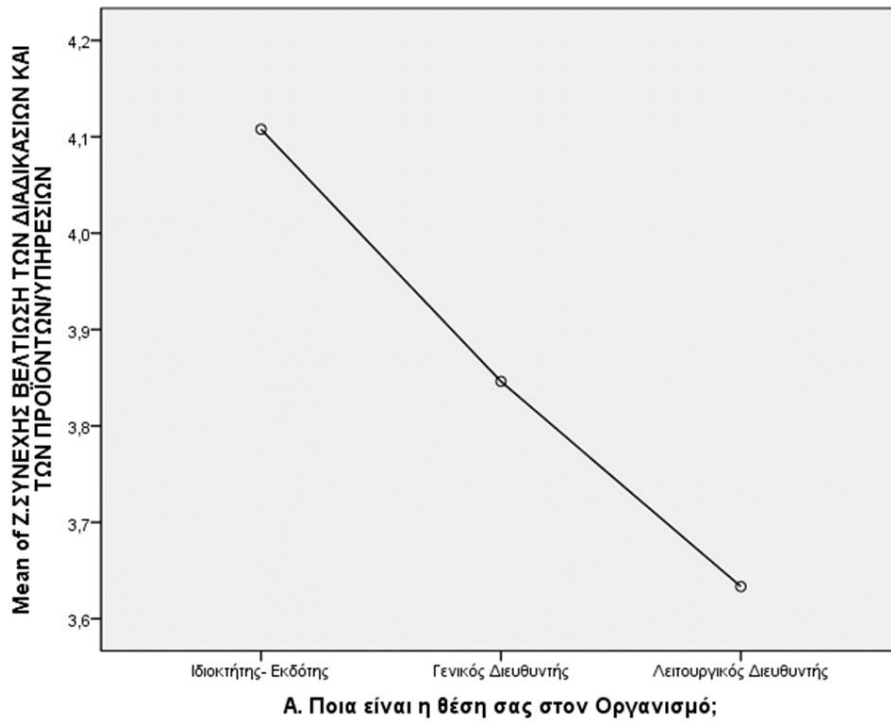
Σχήμα 17. Σχηματική απεικόνιση των μέσων τιμών του παράγοντα «Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες» ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό



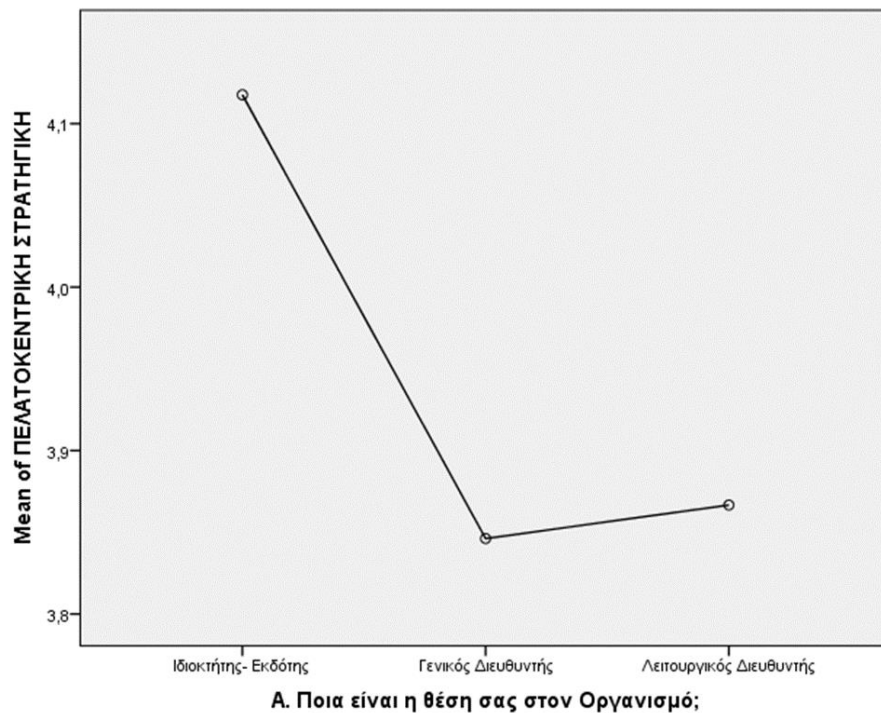
Σχήμα 18. Σχηματική απεικόνιση των μέσων τιμών του παράγοντα «Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας» ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό



Σχήμα 19. Σχηματική απεικόνιση των μέσων τιμών του παράγοντα «Αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του προσωπικού» ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό



Σχήμα 20. Σχηματική απεικόνιση των μέσων τιμών της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό



Σχήμα 21. Σχηματική απεικόνιση των μέσων τιμών της συνολικής πελατοκεντρικής στρατηγικής του οργανισμού ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό

Από τον ακόλουθο έλεγχο για τη συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής με το επίπεδο εκπαίδευσης διαπιστώνεται πως δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσά τους.

**Πίνακας 18. Έλεγχος για τη συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής με το επίπεδο εκπαίδευσης**

		Α.ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Β.ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Β. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;		
Spearman's rho	Α.ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Correlation Coefficient	1,000	,370**	,342**	,421**	,562**	,480**	,535**	,608**	-,003	
		Sig. (2-tailed)		,001	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,982	
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Β.ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Correlation Coefficient	,370**	1,000	,404**	,506**	,600**	,439**	,414**	,569**	-,098	
		Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,391	
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Correlation Coefficient	,342**	,404**	1,000	,485**	,369**	,365**	,545**	,565**	-,093	
		Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,001	,001	,000	,000	,413	
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Correlation Coefficient	,421**	,506**	,485**	1,000	,453**	,506**	,510**	,597**	,012	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,913	
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	Correlation Coefficient	,562**	,600**	,369**	,453**	1,000	,544**	,522**	,736**	-,007	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000	,951	
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Correlation Coefficient	,480**	,439**	,365**	,506**	,544**	1,000	,497**	,690**	-,018	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,876	
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Correlation Coefficient	,535**	,414**	,545**	,510**	,522**	,497**	1,000	,706**	-,073	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,521	
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Correlation Coefficient	,608**	,569**	,565**	,597**	,736**	,690**	,706**	1,000	-,130	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,252	
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Β. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;	Correlation Coefficient	-,003	-,098	-,093	,012	-,007	-,018	-,073	-,130	1,000		
	Sig. (2-tailed)	,982	,391	,413	,913	,951	,876	,521	,252			
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	

Όπως φαίνεται και στον επόμενο πίνακα, μετά από έλεγχο διαπιστώνεται ομοίως πως δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στις διαστάσεις της πελατοκεντρικής στρατηγικής και την εργασιακή εμπειρία.

**Πίνακας 19. Έλεγχος για τη συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την εργασιακή εμπειρία**

			Α.ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Β.ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Γ. Ποια είναι η εργασιακή εμπειρία σας;	
Spearman's rho	Α.ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Correlation Coefficient	1,000	,370**	,342**	,421**	,562**	,480**	,535**	,608**	,043	
		Sig. (2-tailed)		,001	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,708
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Β.ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Correlation Coefficient	,370**	1,000	,404**	,506**	,600**	,439**	,414**	,569**	,569**	-,061
		Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,591
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Correlation Coefficient	,342**	,404**	1,000	,485**	,369**	,365**	,545**	,565**	,565**	,163
		Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,001	,001	,000	,000	,000	,152
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Correlation Coefficient	,421**	,506**	,485**	1,000	,453**	,506**	,510**	,597**	,597**	,135
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,236
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	Correlation Coefficient	,562**	,600**	,369**	,453**	1,000	,544**	,522**	,736**	,736**	,083
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,467
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Correlation Coefficient	,480**	,439**	,365**	,506**	,544**	1,000	,497**	,690**	,690**	,013
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,907
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Correlation Coefficient	,535**	,414**	,545**	,510**	,522**	,497**	1,000	,706**	,706**	,126
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,270
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Correlation Coefficient	,608**	,569**	,565**	,597**	,736**	,690**	,706**	1,000	1,000	,042
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,716
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Γ. Ποια είναι η εργασιακή εμπειρία σας;	Correlation Coefficient	,043	-,061	,163	,135	,083	,013	,126	,042	,042	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,708	,591	,152	,236	,467	,907	,270	,716	,716		
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι διμεταβλητές συσχετίσεις των μεταβλητών που καθορίζουν το μέγεθος της επιχείρησης. Με βάση τα αποτελέσματα των ελέγχων παρατηρείται στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με αρνητική κατεύθυνση ανάμεσα στα Ακαθάριστα έσοδα του οργανισμού και τον παράγοντα «Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες» (-0.302). Παράλληλα, στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με αρνητική κατεύθυνση παρατηρείται ανάμεσα στον Αριθμό του απασχολούμενου προσωπικού και την «Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες» (-0.253), την «Αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών» (-0.232), αλλά και τη «Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες» (-0.225).

**Πίνακας 20. Έλεγχος για τη συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής με τα ακαθάριστα έσοδα και τον αριθμό του απασχολούμενου προσωπικού.**

		Α.ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Β.ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Δ1.Ακαθάριστα έσοδα - Τζίρος σε ευρώ	Δ2.Ποιος είναι ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού		
Spearman's rho	Α.ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Correlation Coefficient	1,000	,370**	,342**	,421**	,562**	,480**	,535**	,608**	-,133	,049	
		Sig. (2-tailed)		,001	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,243	,667
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Β.ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Correlation Coefficient	,370**	1,000	,404**	,506**	,600**	,439**	,414**	,569**	-,164	-,253*	
		Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,150	<b>,024</b>
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Correlation Coefficient	,342**	,404**	1,000	,485**	,369**	,365**	,545**	,565**	-,189	-,232*	
		Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,001	,001	,000	,000	,000	,095	<b>,040</b>
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Correlation Coefficient	,421**	,506**	,485**	1,000	,453**	,506**	,510**	,597**	-,302**	-,225*	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	<b>,007</b>	<b>,046</b>
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	Correlation Coefficient	,562**	,600**	,369**	,453**	1,000	,544**	,522**	,736**	-,046	-,011	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,690	,920
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Correlation Coefficient	,480**	,439**	,365**	,506**	,544**	1,000	,497**	,690**	-,047	-,125	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,683	,274
		N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79



Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Correlation Coefficient	,535**	,414**	,545**	,510**	,522**	,497**	1,000	,706**	-,191	-,076
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,092	,503
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Correlation Coefficient	,608**	,569**	,565**	,597**	,736**	,690**	,706**	1,000	-,091	-,163
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,425	,150
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Δ1.Ακαθάριστα έσοδα - Τζίρος σε ευρώ	Correlation Coefficient	-,133	-,164	-,189	-,302**	-,046	-,047	-,191	-,091	1,000	,213
	Sig. (2-tailed)	,243	,150	,095	,007	,690	,683	,092	,425		,060
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Δ2.Ποιος είναι ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού	Correlation Coefficient	,049	-,253*	-,232*	-,225*	-,011	-,125	-,076	-,163	,213	1,000
	Sig. (2-tailed)	,667	,024	,040	,046	,920	,274	,503	,150	,060	
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79

Επιπλέον, έλεγχος πραγματοποιήθηκε για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής και του είδους του Μέσου Μαζικής Ενημέρωσης για το οποίο εργάζεται το στέλεχος. Κατόπιν του ελέγχου γίνεται αντιληπτό ότι όταν η Ημερήσια Εφημερίδα αποτελεί το είδος ΜΜΕ τότε υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά με τους παράγοντες που εκφράζουν τις «Αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του προσωπικού» ( $p=0.003$ ), τη «Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες» ( $p=0.026$ ), τη «Συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών» ( $p=0.041$ ), την «Αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών» ( $p=0.044$ ), καθώς και με το δείκτη της συνολικής Πελατοκεντρικής Στρατηγικής ( $p=0.015$ ). Συγκεκριμένα αυτοί οι παράγοντες αξιολογούνται με χαμηλότερο βαθμό από τα στελέχη που εργάζονται σε οργανισμούς με ημερήσια εφημερίδα.

*Πίνακας 21. Έλεγχος t-test για τη συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την Ημερήσια εφημερίδα*

Ημερήσια Εφημερίδα		N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)
Α.ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Ναι	41	4,049	,7400	-1,603	77	,113
	Όχι	38	4,316	,7391	-1,603	76,560	
Β.ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Ναι	41	4,122	,8123	-,780	77	,437
	Όχι	38	4,263	,7947	-,781	76,766	
Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Ναι	41	3,366	,8141	-2,047	77	,044
	Όχι	38	3,737	,7947	-2,049	76,785	
Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Ναι	41	3,646	,7520	-2,276	77	,026
	Όχι	38	4,039	,7831	-2,272	75,953	

Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	Ναι	41	4,012	,8022	-1,329	77	,188
	Όχι	38	4,250	,7863	-1,330	76,752	
ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Ναι	41	3,732	,8070	-3,078	77	,003
	Όχι	38	4,289	,8023	-3,079	76,612	
Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Ναι	41	3,805	,7148	-2,074	77	,041
	Όχι	38	4,158	,7978	-2,065	74,428	
ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Ναι	41	3,866	,5704	-2,496	77	,015
	Όχι	38	4,197	,6100	-2,490	75,437	

Αντίθετα, όταν πρόκειται για Εβδομαδιαία Εφημερίδα, τότε παρατηρείται πως το είδος της έκδοσης δεν επηρεάζει καμιά από τις διαστάσεις που σχετίζονται με την πελατοκεντρική στρατηγική.

**Πίνακας 22. Έλεγχος t-test για τη συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την Εβδομαδιαία εφημερίδα**

Εβδομαδιαία Εφημερίδα		N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)
Α.ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Ναι	36	4,306	,7099	1,406	77	,161
	Όχι	43	4,070	,7683	1,416	76,220	
Β.ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Ναι	36	4,111	,8873	-,797	77	,428
	Όχι	43	4,256	,7268	-,783	67,592	
Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Ναι	36	3,486	,8236	-,574	77	,568
	Όχι	43	3,593	,8256	-,574	74,638	
Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Ναι	36	3,750	,7792	-,881	77	,380
	Όχι	43	3,907	,7962	-,883	75,109	
Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	Ναι	36	4,139	,8072	,125	77	,901
	Όχι	43	4,116	,8006	,124	74,358	
ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Ναι	36	4,139	,8669	1,340	77	,184
	Όχι	43	3,884	,8226	1,334	73,057	
Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Ναι	36	4,056	,7346	,851	77	,398
	Όχι	43	3,907	,8037	,858	76,377	
ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Ναι	36	4,028	,6088	,033	77	,974
	Όχι	43	4,023	,6168	,033	74,904	

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον επόμενο έλεγχο διαπιστώνεται πως υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στον παράγοντα που σχετίζεται με τις «Αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του προσωπικού» και την Περιοδική Έκδοση ( $p=0.047$ ), με τον παράγοντα να αξιολογείται χαμηλότερα.

**Πίνακας 23. Έλεγχος t-test για τη συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την περιοδική έκδοση**

Περιοδική Έκδοση		N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)
Α.ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Ναι	16	4,438	,6292	1,576	77	,119
	Όχι	63	4,111	,7643	1,770	27,421	
Β.ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Ναι	16	4,250	,8563	,334	77	,753
	Όχι	63	4,175	,7939	,319	22,010	
Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Ναι	16	3,406	,8797	-,751	77	,483
	Όχι	63	3,579	,8093	-,714	21,895	
Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Ναι	16	4,031	,7409	1,116	77	,268
	Όχι	63	3,786	,7967	1,165	24,591	
Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	Ναι	16	4,125	,8466	-,009	77	,993
	Όχι	63	4,127	,7930	-,008	22,163	
ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Ναι	16	3,625	,8851	-2,021	77	<b>,047</b>
	Όχι	63	4,095	,8174	-1,927	21,954	
Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Ναι	16	4,156	,6250	1,055	77	,295
	Όχι	63	3,929	,8025	1,223	28,963	
ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Ναι	16	4,031	,5907	,043	77	,965
	Όχι	63	4,024	,6185	,045	24,062	

Παρατηρώντας τον παρακάτω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι όταν το είδος του μέσου είναι η Ιστοσελίδα, τότε υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά με τη «Συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών» ( $p=0.006$ ) αλλά και την «Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες» ( $p=0.042$ ). Συγκεκριμένα, τα άτομα που απασχολούνται σε επιχειρήσεις οι οποίες περιλαμβάνουν στη δραστηριότητά τους τον Ηλεκτρονικό Τύπο/ιστοσελίδα αξιολογούν με υψηλότερο βαθμό τους προαναφερθέντες παράγοντες.

*Πίνακας 24. Έλεγχος t-test για τη συσχέτιση των επιμέρους διαστάσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την Ιστοσελίδα*

<b>Ηλεκτρονικός Τύπος - Ιστοσελίδα</b>		<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Α.ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Ναι	47	4,234	,8133	,818	77	,416
	Όχι	32	4,094	,6405	,855	75,280	
Β.ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Ναι	47	4,340	,7879	2,064	77	<b>,042</b>
	Όχι	32	3,969	,7822	2,067	67,053	
Γ.ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΑΣ	Ναι	47	3,670	,8551	1,671	77	,099
	Όχι	32	3,359	,7431	1,716	72,426	
Δ.ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Ναι	47	3,926	,7870	1,237	77	,220
	Όχι	32	3,703	,7814	1,238	67,050	
Ε.ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΜΑΣ	Ναι	47	4,138	,8451	,157	77	,876
	Όχι	32	4,109	,7376	,161	72,268	
ΣΤ.ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Ναι	47	4,000	,8076	0,000	77	1,000
	Όχι	32	4,000	,9158	0,000	60,992	
Ζ.ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Ναι	47	4,170	,7538	2,851	77	<b>,006</b>
	Όχι	32	3,688	,7156	2,880	68,995	
ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Ναι	47	4,096	,6311	1,250	77	,215
	Όχι	32	3,922	,5695	1,275	71,038	

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Θέτοντας στο μικροσκόπιο τους οργανισμούς Περιφερειακού Τύπου της Ελλάδας, η παρούσα έρευνα ασχολήθηκε με την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο αυτοί εφαρμόζουν δράσεις πελατοκεντρικής στρατηγικής και τη σχέση που προκύπτει με την επιχειρησιακή επίδοσή τους, όπως αυτή καταγράφηκε από τις απαντήσεις 79 στελεχών επιχειρήσεων του κλάδου, από 31 νομούς της χώρας.

Από τα αποτελέσματα, γίνεται αρχικά φανερό ότι οι αποκρινόμενοι αντιλαμβάνονται τους οργανισμούς για τους οποίους εργάζονται ως επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν πελατοκεντρικές δράσεις σε σημαντικό βαθμό. Πράγματι, οι περιφερειακοί ειδησεογραφικοί οργανισμοί της Ελλάδας φαίνεται πως εφαρμόζουν *συνολική Πελατοκεντρική Στρατηγική* σε μεγάλο βαθμό ( $M=4.03$ ,  $SD=0.61$ ), με το 60% περίπου αυτών να εφαρμόζεται σε μεγάλο έως και πολύ μεγάλο βαθμό (4 έως 5 σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5). Τα στοιχεία αυτά έρχονται να επιβεβαιώσουν τους Sylvie & Huang (2008) και Gade (2004) που υποστηρίζουν ότι οι ειδησεογραφικοί οργανισμοί διαρκώς τείνουν να αυξάνουν τον προσανατολισμό τους στην αγορά, αντιλαμβανόμενοι την ανάγκη σύγκλισης του δημοσιογραφικού σκέλους των ΜΜΕ με το επιχειρηματικό.

Πιο συγκεκριμένα, περισσότερο εκτεταμένη είναι η εφαρμογή δράσεων που σχετίζονται με την *Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες*, με την *προώθηση του Οράματος και της Αποστολής του*, την *Προσέγγιση των πελατών* και τις *Αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του προσωπικού* (συνολική αξιολόγηση των παραγόντων άνω του 4 σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5). Όλα αυτά υποδεικνύουν ότι η ανάπτυξη μιας στενής σχέσης μεταξύ μιας επιχείρησης και των πελατών της αποτελεί πλέον μια από τις βασικές στρατηγικές στην εκδοτική βιομηχανία, με την ικανοποίηση του πελάτη να αποτελεί τον κύριο λόγο μιας τέτοιας σχέσης (Bolton & Drew, 1991; Rust & Zahorik, 1993; Zeithaml & Bitner, 1996). Άλλωστε, η ικανοποίηση του αναγνώστη/πελάτη παρακολουθείται συχνά από τους ειδησεογραφικούς οργανισμούς, διότι αποτελεί προϋπόθεση για την αύξηση της αναγνωσιμότητας (Mersey, Malthouse & Calder, 2012) και κατ' επέκταση των επιχειρησιακών επιδόσεων. Επιπλέον, τα αποτελέσματα συμφωνούν και με τη μελέτη των Kakabadse και συν. (2006) ότι η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζεται σε πολλά επίπεδα, από την κουλτούρα και τις πολιτικές της ίδιας της οργάνωσης έως τα άτομα της πρώτης γραμμής και τους διαχειριστές τους.

Στον αντίποδα βρίσκονται οι δράσεις που σχετίζονται με τη *Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες* και την *Αντιμετώπιση των Παραπόνων των πελατών*, οι οποίες εφαρμόζονται σαφώς σε μικρότερο βαθμό (συνολική αξιολόγηση των παραγόντων 3,84 και 3.54 αντίστοιχα, σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5). Τα ευρήματα αυτά είναι πιθανό να συνδέονται με αδυναμία της επιχείρησης να υποστηρίξει ένα αποτελεσματικό σύστημα πληροφοριών για την αγορά και τους πελάτες ή να αδυνατεί να εναρμονίσει απόλυτα την πελατοκεντρική στρατηγική της με τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τα συστήματα (Brady & Cronin, 2001). Ένας ακόμα παράγοντας που ενδέχεται να επιδρά είναι τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες των εργαζομένων στην πρώτη γραμμή (Bettencourt & συν., 2001).

Αναφορικά με τους επιμέρους παράγοντες της πελατοκεντρικής στρατηγικής, προκύπτουν ιδιαίτερες ισχυρές συσχετίσεις ανάμεσα τους ( $p \leq 0.001$ ), με την ισχυρότερη να καταγράφεται ανάμεσα στους παράγοντες «*Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες*» και «*Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας*». Παράλληλα, ο συνολικός δείκτης που περιγράφει το βαθμό στον οποίο εφαρμόζονται πελατοκεντρικές στρατηγικές από τους ειδησεογραφικούς οργανισμούς σχετίζεται με κάθε έναν από τους επιμέρους παράγοντες ισχυρά, με τους παράγοντες «*Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας*» και «*Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών*» να εμφανίζουν τις πιο ισχυρές συσχετίσεις. Έτσι, γίνεται αντιληπτό πως για την εφαρμογή του πελατοκεντρισμού απαιτείται συντονισμός των δράσεων του οργανισμού, με ταυτόχρονη εδραίωση μιας ευρείας πελατοκεντρικής κουλτούρας (Van den Bergh, 2012; Tajeddini, 2010; Bonacchi & Perego, 2011; Bartley & συν., 2007), και πως η πελατοκεντρική στρατηγική δεν περιορίζεται μόνο στους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας όπου εμπλέκονται άμεσα οι πελάτες, αλλά ισχύει για όλες σχεδόν τις πτυχές της επιχείρησης (Bartley & συν., 2007).

Περαιτέρω, από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων προέκυψαν ορισμένα αξιοσημείωτα ευρήματα αναφορικά με τη σχέση μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης των οργανισμών Περιφερειακού Τύπου, τα οποία επιβεβαιώνουν εν μέρει προγενέστερες έρευνες που υποστηρίζουν τη θετική επίδραση του πελατοκεντρισμού στην επίδοση των επιχειρήσεων (Tajeddini, 2011; Zhu & Nakata, 2007; Brady και Cronin, 2001; Appiah-Adu και Singh, 1998). Πιο συγκεκριμένα, σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί από τον οργανισμό, η εφαρμογή συνολικής *Πελατοκεντρικής Στρατηγικής* συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά

με τα *Κέρδη* και την *Απόδοση της επένδυσης*, ενώ ιδιαίτερα ισχυρή συσχέτιση διακρίνεται ανάμεσα στη «*Συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών*» και τα *Έσοδα* του οργανισμού, τα *Κέρδη* και την *Απόδοση της επένδυσης*. Επιπλέον ο παράγοντας «*Αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών*» εμφανίζει ισχυρή συσχέτιση με τα *Έσοδα*. Όσον αφορά στην ικανοποίηση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, φάνηκε ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στη «*Συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών*» και την *Απόδοση της επένδυσης*, όπως και με τα *Έσοδα* του οργανισμού. Τέλος, ως προς τους ανταγωνιστές, εντοπίστηκε ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στη «*Συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών*» με τα *Κέρδη* του οργανισμού και την *Απόδοση της επένδυσης*.

Από τα παραπάνω, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις περιφερειακού Τύπου της Ελλάδας με υψηλότερα επίπεδα πελατοκεντρισμού είναι πιθανότερο να δουν τα κέρδη τους να αυξάνονται σύμφωνα με τους στόχους που έχουν θέσει, διαπίστωση που επιβεβαιώνεται από τους Grissemann και συν. (2013), Tajeddini (2010), Tsourvakas και συν. (2010). Επιπλέον, όταν οι οργανισμοί μεριμνούν για τη «*Συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών*», έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν τα κέρδη τους (Selden και MacMillan, 2006), αλλά και συνολικά να πετυχαίνουν υψηλότερες επιχειρησιακές επιδόσεις, ακόμα και σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Δεδομένου ότι προκύπτει η ανάγκη για μεγαλύτερη εξωστρέφεια, περισσότερο προσανατολισμένη στον πελάτη, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να εντοπίσει περισσότερες προοπτικές στην αγορά (Arriah-Adu & Singh, 1998). Αξίζει ακόμη να αναφερθεί ότι η κατανόηση των δυνητικών πηγών δυσαρέσκειας και των αρνητικών αντιδράσεων των πελατών είναι υποχρεωτικές απαιτήσεις στο σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών αποκατάστασης της εξυπηρέτησης και κατ' επέκταση της ικανοποίησης και των επιχειρησιακών επιδόσεων (Filip, 2013; Voinea & Filip, 2011).

Εξάλλου, από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι η εφαρμογή των πελατοκεντρικών στρατηγικών αξιολογείται με διαφορετικό τρόπο από τους εργαζόμενους σε διαφορετικές θέσεις του οργανισμού. Συγκεκριμένα, τα στελέχη που ανήκουν στην κατηγορία του Ιδιοκτήτη/Εκδότη αξιολογούν με στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερες τιμές το βαθμό εφαρμογής των δράσεων για τη «*Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες*» σε σύγκριση με τους Λειτουργικούς Διευθυντές. Αυτή η διαφορά δύναται να ερμηνευτεί ως αδυναμία της ηγεσίας στη διαχείριση της γνώσης εντός του οργανισμού (Dalkir, 2013). Όμως, καθώς παρατηρείται μια γενική τάση των ιδιοκτητών/εκδοτών να αξιολογούν

υψηλότερα τις πελατοκεντρικές δράσεις που αναλαμβάνουν, μπορεί να υποτεθεί ότι οι αποκρινόμενοι στη θέση αυτή τείνουν να παρουσιάζουν μία εικόνα της επιχείρησής τους πιο καλή από την πραγματική.

Παράλληλα, και το μέγεθος της επιχείρησης φαίνεται να επηρεάζει ορισμένους παράγοντες της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Από τις στατιστικώς ισχυρές αρνητικές που παρατηρούνται προκύπτει ότι όσο πιο υψηλά είναι τα *Ακαθάριστα έσοδα* του οργανισμού τόσο χαμηλότερη είναι η αξιολόγηση των δράσεων για τη «*Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες*». Ακόμη, ο μεγαλύτερος *Αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού* συνδέεται με χαμηλότερη αξιολόγηση για την «*Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες*», την «*Αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών*», αλλά και τη «*Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες*». Τα ευρήματα αυτά θα μπορούσαν να αποδοθούν στην αυστηρή τυποποίηση της οργανωσιακής δομής που συχνά χαρακτηρίζει τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, η οποία έχει αποδειχθεί ότι συνδέεται με μειωμένη ενδυνάμωση των εργαζομένων, ενώ περιέχει μη ευέλικτους κανόνες και χρονοβόρες διαδικασίες (Hartline και συν., 2000). Εμμέσως υποδηλώνεται ότι η στροφή αυτών των οργανισμών σε πιο φιλικές και ευέλικτες δομές, με την ταυτόχρονη ενδυνάμωση των εργαζομένων ανάλογα με τη θέση τους, δύνανται να ενισχύσουν την ευθυγράμμιση του οργανισμού με τη φωνή του πελάτη, την αμφίδρομη διάχυση των σημαντικών πληροφοριών από και προς τους πελάτες και την κατάλληλη αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών, τα οποία τελικά συνδέονται με βελτιωμένες επιχειρησιακές επιδόσεις.

Τέλος, αξίζει να σημειωθούν οι διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ των παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής και του είδους του Μέσου Μαζικής Ενημέρωσης για το οποίο εργάζεται το στέλεχος, καθώς φαίνεται πως το είδος επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο το στέλεχος αξιολογεί τις πελατοκεντρικές στρατηγικές που εφαρμόζει ο οργανισμός. Όπως αποκαλύπτεται, οι αποκρινόμενοι που εργάζονται για μια *Ημερήσια Εφημερίδα* αξιολογούν χαμηλότερα το βαθμό εφαρμογής των παραγόντων «*Αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του προσωπικού*» ( $M=3,37$ ), «*Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες*» ( $M=3,65$ ), «*Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών*» ( $M=3,732$ ), «*Αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών*» ( $M=3,80$ ), καθώς και το δείκτη της συνολικής Πελατοκεντρικής Στρατηγικής ( $M=3,87$ ). Επίσης, όταν το MME εργασίας είναι η *Περιοδική Έκδοση*, αξιολογούνται με χαμηλότερο βαθμό μόνο οι δράσεις που σχετίζονται



με τις «Αρμοδιότητες, ικανότητες και την ενδυνάμωση του προσωπικού» ( $M=3,63$ ), ενώ όταν το είδος του ΜΜΕ είναι η Περιοδική έκδοση φαίνεται πως οι επιμέρους παράγοντες που συνθέτουν την πελατοκεντρική στρατηγική του οργανισμού είναι συντονισμένοι καλύτερα και δεν προκύπτει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά. Αντίθετα όταν η επιχείρηση περιλαμβάνει στη λειτουργία της *Ηλεκτρονικό Τύπο/Ιστοσελίδα*, οι δράσεις για τη «Συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών» ( $M=4,34$ ) αλλά και την «Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες» ( $M=4,17$ ) λαμβάνουν υψηλότερη αξιολόγηση.

Από τα ανωτέρω διακρίνεται πως οι οργανισμοί που συμπεριλαμβάνουν στις δραστηριότητές τους την έκδοση ημερήσιας εφημερίδας παρουσιάζουν μεγαλύτερες ελλείψεις ως προς την εφαρμογή μιας στρατηγικής ισχυρά προσανατολισμένης στον πελάτη. Πιθανόν, η ταχύτητα και ο όγκος εργασίας στο περιβάλλον μιας καθημερινής έκδοσης αφαιρούν μέρος της αφοσίωσης του οργανισμού και του προσωπικού από τις διαδικασίες της συνολικής πελατοκεντρικής στρατηγικής, ενώ οι ανάγκες και συμπεριφορές του αναγνωστικού κοινού λαμβάνονται υπόψη κυρίως όσον αφορά στην κατάρτιση του ειδησεογραφικού περιεχομένου (Hartley, 1996). Αντίθετα, το περιβάλλον των ηλεκτρονικών μέσων ενημέρωσης, που είναι σε άμεση συνάφεια με τα τεχνολογικά συστήματα, επιτρέπει στους οργανισμούς να έχουν μία καλύτερη άποψη για τις ανάγκες και τις συμπεριφορές των πελατών, αλλά και έναν υψηλότερο βαθμό εστίασης στη βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών τους και της καινοτομίας (Tsurvakas και Riskos, 2018).

Συνοψίζοντας τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας, μπορεί να ειπωθεί με ασφάλεια ότι οι απασχολούμενοι στον κλάδο του Περιφερειακού Τύπου της Ελλάδας αντιλαμβάνονται τις επιχειρήσεις τους ως πελατοκεντρικές σε καλό βαθμό, παρά τις διαφορές που εμφανίζουν οι αξιολογήσεις τους ανάλογα με τη θέση τους στον οργανισμό, το μέγεθος της επιχείρησης ή το είδος του ΜΜΕ για το οποίο εργάζονται. Η εφαρμογή δράσεων πελατοκεντρικής στρατηγικής και πιο ειδικά το ενδιαφέρον για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών μπορεί να προσδώσει βελτιωμένες επιχειρηματικές επιδόσεις, ενισχύοντας τα έσοδα, την κερδοφορία και την απόδοση της επένδυσης, τόσο ως προς τις απαιτήσεις εντός του οργανισμού όσο και έναντι των ανταγωνιστών. Ωστόσο, η παράλληλη εστίαση στην ικανοποιητική αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αύξηση των εσόδων. Δεδομένου ότι οι βέλτιστες επιχειρησιακές επιδόσεις ενισχύουν τη

βιωσιμότητα και μακροημέρευση των επιχειρήσεων (Kim, 2008) και ότι το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών επηρεάζει τόσο τη διατήρηση μιας ανταγωνιστικής θέσης όσο και τη συνολική επιτυχία ενός πελατοκεντρικού οργανισμού (Kakabadse, Savery, Kakabadse & Lee-Davis, 2006; Nwankwo, 1995), η αφοσίωση και ο συντονισμός στις δράσεις πελατοκεντρικής στρατηγικής που αναλαμβάνονται είναι επιβεβλημένα.

Παρόλα αυτά, διαφαίνεται μια ανάγκη για μεγαλύτερη κατανόηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής, ώστε να εφαρμοστεί με ασφάλεια σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας των επιχειρήσεων και να αποφευχθούν προβλήματα ή επιφανειακές αλλαγές στην οργανωσιακή πρακτική (Macintosh, 2007). Άλλωστε, δεν πρέπει να παραγνωρίζεται η επισήμανση του Nwankwo (1995) ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη είναι απαραίτητος αλλά δύσκολο να διατηρηθεί ως στρατηγική.

Για τη διευκόλυνση των διοικήσεων των οργανισμών Περιφερειακού Τύπου της χώρας στη βελτίωση της πελατοκεντρικής στρατηγικής τους και των επιχειρησιακών επιδόσεων, προτείνεται η προσοχή τους να εστιάσει κυρίως σε θέματα που έχουν να κάνουν με:

- την ενδυνάμωση του προσωπικού, με την ενίσχυση της πελατοκεντρικής τους συμπεριφοράς, των ικανοτήτων τους, αλλά και την αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων τους εντός μια λιγότερο τυποποιημένης οργανωσιακής δομής με περισσότερες ελευθερίες.
- τη διευκόλυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας και επαφής με την αγορά και τους πελάτες, με σκοπό την αναγνώριση και διαβίβαση των πραγματικών αναγκών των πελατών προς τα μέσα (όλα τα επίπεδα της επιχείρησης) και την κοινοποίηση πληροφοριών που δημιουργούν ρεαλιστικές προσδοκίες προς τα έξω (πελάτες).
- την αποτελεσματική διαχείριση των προβλημάτων των πελατών, με την καταγραφή και αντιμετώπιση των παραπόνων τους, τον εντοπισμό τυχόν προβλημάτων στην ποιότητα των υπηρεσιών και την αφαίρεση διαδικασιών που δεν δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους πελάτες.

Παράλληλα, προτείνεται οι επιχειρηματίες και τα στελέχη να επιμείνουν στην εφαρμογή μια πελατοκεντρικής στρατηγικής που θα χαρακτηρίζεται από ισχυρό προσανατολισμό στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και στην

καινοτομία, καθώς ένας τέτοιος συνδυασμός είναι πιθανό να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα επιτυχίας (Appiah-Adu και Singh, 1998).

### **5.1. Προτάσεις**

Για τους μελλοντικούς ερευνητές του θέματος προτείνεται η περαιτέρω εξέταση ορισμένων παραμέτρων της πελατοκεντρικής στρατηγικής σε σχέση με την επιχειρησιακή επίδοση των ειδησεογραφικών οργανισμών της ελληνικής περιφέρειας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι δράσεις που συνδέονται με τη Διαχείριση της γνώσης και την Καινοτομία, αφού φαίνεται πως επηρεάζουν σημαντικά την αύξηση των επιχειρησιακών επιδόσεων, όπως και τη διατήρηση μιας ανταγωνιστικής θέσης στο αβέβαιο και συνεχώς μεταβαλλόμενο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Ακόμη, η διενέργεια μιας συγκριτικής επαναληπτικής έρευνας μετά από πέντε-επτά χρόνια θα ήταν δυνατόν να προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την εξέλιξη των οργανισμών του κλάδου σε βάθος χρόνου, τις αλλαγές στον στρατηγικό σχεδιασμό τους και την ανάληψη πελατοκεντρικών δράσεων.

Ενδιαφέρουσα θα ήταν, τέλος, η διερεύνηση των αντιλήψεων των πελατών/αναγνωστών σχετικά με την πελατοκεντρική στρατηγική και τα αποτελέσματα των οργανισμών περιφερειακού Τύπου της Ελλάδας, καθώς και η συσχέτιση με τα δεδομένα της παρούσας έρευνας. Μία τέτοια εργασία θα μπορούσε να αποτυπώσει τις διαφορές στις απόψεις των δύο ομάδων (επιχειρήσεων-πελατών) και να καταδείξει τα ενδεχόμενα σημεία βελτίωσης στις δράσεις πελατοκεντρικής στρατηγικής, για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

### **5.2. Προϋποθέσεις & περιορισμοί**

Όπως κάθε ερευνητική εργασία, η παρούσα μελέτη εμπεριέχει ορισμένες προϋποθέσεις αλλά και περιορισμούς, που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τον αναγνώστη και τον μελλοντικό ερευνητή. Συγκεκριμένα, η μελέτη εστιάζει στους ειδησεογραφικούς οργανισμούς Περιφερειακού Τύπου, έντυπου ή/και ηλεκτρονικού, που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Επομένως, η γενίκευση των αποτελεσμάτων σε οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες ενημέρωσης με άλλη μορφή (πχ. τηλεόραση/ραδιόφωνο) δεν ενδείκνυται. Επίσης, προσεκτική θα πρέπει να είναι η

γενίκευση στις αντίστοιχες επιχειρήσεις άλλων χωρών της Ευρώπης ή του κόσμου, λόγω του διαφορετικού ρυθμού ανάπτυξης που εμφανίζει ο κλάδος στην Ελλάδα, καθώς και των διαφορετικών ρυθμιστικών πλαισίων που εφαρμόζουν ανά κράτος οι κυβερνήσεις (Αραμπατζή, 2012; Σκαμνάκης & Demertzis, 2000). Τέλος, η αξιολόγηση της επιχειρησιακής επίδοσης εστιάζει σε 6 οικονομικούς δείκτες και 6 μη οικονομικούς, παράμετρος που συστήνεται να ληφθεί υπόψη σε μελλοντικές έρευνες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### A. Ελληνική

- Αραμπατζή, Φ. (2012). *Ανάλυση-αξιολόγηση κλάδου μέσω μαζικής ενημέρωσης* (Doctoral dissertation, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών).
- Παπαδάκης, Β. Μ. (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Σκαμάγκη, Α. (2013). Πελατοκεντρική στρατηγική και επιχειρησιακή επίδοση στα γυμναστήρια της Ελλάδας. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Σκαμνάκης, Α., & Demertzis, Ν. (2000). Περιφερειακά ΜΜΕ στην Ευρώπη: οι συνέπειες της απορύθμησης.

### B. Ξενόγλωσση

- Achtenhagen, L., & Raviola, E. (2009). Balancing Tensions During Convergence: Duality Management in a Newspaper Company. *JMM-The International Journal on Media Management*, 11(1), 32-41.
- Alhawari, S., Karadsheh, L., Talet, A. N., & Mansour, E. (2012). Knowledge-based risk management framework for information technology project. *International Journal of Information Management*, 32(1), 50-65.
- Andersson, U., & Wiik, J. (2013). Journalism meets management: Changing leadership in Swedish news organizations. *Journalism Practice*, 7(6), 705-719.
- Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. *New York*.
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management decision*, 36(6), 385-394.
- Bartley, B., Gomibuchi, S., & Mann, R. (2007). Best practices in achieving a customer-focused culture. *Benchmarking: An International Journal*, 14(4), 482-496.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance. Harvard Business Press.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *The Journal of applied psychology*, 86(1), 29-41.
- Bharadwaj, N., Nevin, J. R., & Wallman, J. P. (2012). Explicating hearing the voice of the customer as a manifestation of customer focus and assessing its consequences. *Journal of Product Innovation Management*, 29(6), 1012-1030.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of service Research*, 3(3), 241-251.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of marketing research*, 39(1), 110-119.
- Bonacchi, M., & Perego, P. (2011). Improving profitability with customer-centric strategies: the case of a mobile content provider. *Strategic Change*, 20(7-8), 253-267.

- Carlos Pinho, J. (2008). TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation. *International journal of quality & reliability management*, 25(3), 256-275.
- Carlucci, D., Marr, B., & Schiuma, G. (2004). The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance. *International Journal of Technology Management*, 27(6-7), 575-590.
- Costera Meijer, I. (2010). Democratizing Journalism? Realizing the citizen's agenda for local news media. *Journalism Studies*, 11(3), 327-342.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? 1. *Journal of business research*, 51(1), 11-24.
- Cronin, J.J., Brady, M.K., & Hult, G.T.M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing*, 23-37.
- Dessler, G., & Varkkey, B. (2011). *Human resource management India*: Dorling Kindersley.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Ewart, J. (2000). Capturing the heart of the region: How regional media define a community. *Transformations*, 1(1), pp-1.
- Filip, A. (2013). Complaint management: A customer satisfaction learning process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 271-275.
- Franklin, B. (2012). THE FUTURE OF JOURNALISM: Developments and debates. *Journalism Practice*, 6(5-6), 595-613.
- Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing—developing long-term interactive relationships. *Long range planning*, 20(4), 10-20.
- Hartley, J. (1996). *Popular reality: journalism, modernity and popular culture*. London: Arnold.
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64, 35-50.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T., & Heffner, J. A. (1999). Defining and Measuring Employee Empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 373-389.

- Holden, L. (1999). The perception gap in employee empowerment: a comparative study of banks in Sweden and Britain. *Personnel Review*, 28(3), 222-241.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. (όπως αναφέρεται στους Shah & συν., 2006)
- Kakabadse, A. P., Savery, L., Kakabadse, N. K., & Lee-Davies, L. (2006). 1% for 10%: executive strategies for customer care. *Strategic Change*, 15(2), 103-111.
- Karadsheh, L., Mansour, E., Alhawari, S., Azar, G., & El-Bathy, N. (2009). A theoretical framework for knowledge management process: towards improving knowledge performance. *Communications of the IBIMA*, 7, 67-79.
- Kim, B. (2008). Mediated effects of customer orientation on customer relationship management performance. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(2), 192-218.
- Kriemadis, T., & Papaioannou, A. (2006). Empowerment methods and techniques for sport managers. *Choregia*, 2.
- Küng, L. (2011). Managing strategy and maximizing innovation in media organizations. *Managing media work*, 43-56.
- Macintosh, G. (2007). Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm. *Journal of Services Marketing*, 21(3), 150-159.
- Mahdi, O. R., Almsafir, M. K., & Yao, L. (2011). The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review. *African Journal of Business Management*, 5(23), 9912.
- McQuail, D. (Ed.). (2002). *McQuail's Reader in Mass Communication Theory*. SAGE.
- Mersey, R. D., Malthouse, E. C., & Calder, B. J. (2012). Focusing on the Reader: Engagement Trumps Satisfaction. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 89(4), 695.
- Mihelis, G., Grigoroudis, E., Siskos, Y., Politis, Y., & Malandrakis, Y. (2001). Customer satisfaction measurement in the private bank sector. *European Journal of Operational Research*, 130(2), 347-360.
- Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall Financial Times.
- Nwankwo, S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of consumer marketing*, 12(5), 5-15.
- Özgener, Ş., & İraz, R. (2006). Customer relationship management in small–medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 27(6), 1356-1363.
- Sääksjärvi, M., Wagner, M., & Santonen, T. (2003). Customization as a business model for online newspapers. *BLED 2003 Proceedings*, 16.
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide* (Vol. 158). John Wiley & Sons.
- Selden, L., & MacMillan, I. C. (2006). Manage customer-centric innovation-systematically. *Harvard Business Review*, 84(4), 108.

- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of service research*, 9(2), 113-124.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *The Journal of Marketing*, 63-74.
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2002). Leadership style as driver of salespeoples' customer orientation. *Journal of market-focused management*, 5(4), 355-376.
- Storsul, T., & Krumsvik, A. H. (2013). What is media innovation?.
- Sylvie, G., & Gade, P. (2009). Changes in news work: Implications for newsroom managers. *Journal of Media Business Studies*, 6(1), 113-148.
- Sylvie, G., & Huang, J. S. (2008). Value systems and decision-making styles of newspaper front-line editors. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 85(1), 61-82.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231.
- Tajeddini, K. (2011). Customer orientation, learning orientation, and new service development: an empirical investigation of the Swiss hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 437-468.
- Terzis, G. (Ed.). (2008). *European media governance: National and regional dimensions*. Intellect Books.
- Tsourvakas, G., Agas, K., Zotos, A., & Veglis, A. (2010). Consumer Magazines Subscription: The Role of Customer Satisfaction and Content Quality. *Journal of International Communication*, 5, 026.
- Tsourvakas, G., Zotos, Y., & Dekoulou, P. (2007). Leadership Styles in the Top Greek Media Companies: Leading People with a Mixed Style. *JMM-The International Journal on Media Management*, 9(2), 77-86.
- Tsourvakas, G., Veglis, A., & Zotos, Y. (2004). The motivation of journalists within local newspapers. *Communications*, 29, 515J523.
- Tsourvakas, G., & Riskos, K. (2018). Emergent Success Factors for Entrepreneurial E-media Companies. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 2393957518782040.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1985). Construct validation of business economic performance measures: A structural equation modeling approach. *BEBR faculty working paper; no. 1148*.
- Voinea, L., & Filip, A. (2011). Analyzing the main changes in new consumer buying behavior during economic crisis. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 1(1), 14-19.
- Wadbring, I., & Bergström, A. (2017). A print crisis or a local crisis? Local news use over three decades. *Journalism Studies*, 18(2), 175-190
- Wang, Y., & Lo, H. P. (2004). Customer-focused performance and its key resource-based determinants: An integrated framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 14(1/2), 34-59.



- Whiteley, R. C. (1991). Why customer focus strategies often fail. *Journal of Business Strategy*, 12(5), 34-37.
- Whiteley, R. C. (1991). *The Consumer-driven Company: Moving from Talk to Action*. Reading, Mass. et al.
- Wilkins, L. (2006). The normative challenge: balancing the long-term social capital created by news with the demand for short-term profit. (όπως αναφέρεται στους Tsourvakas, Zotos & Dekoulou, 2007)
- Zhu, Z., & Nakata, C. (2007). Reexamining the link between customer orientation and business performance: The role of information systems. *Journal of marketing theory and practice*, 15(3), 187-203.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. Ερωτηματολόγιο της έρευνας

### ΕΝΟΤΗΤΑ 1

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

*1-Καθόλου, 2-Λίγο, 3-Μέτρια, 4-Πολύ, 5-Πάρα πολύ*

Σημειώνεται ότι με τον όρο «Πελάτες», νοούνται όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή οι Αναγνώστες, οι Διαφημιζόμενοι και όλοι οι φορείς που συναλλάσσονται με τον οργανισμό.

#### Α. Όραμα και Αποστολή του Οργανισμού

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

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

2. Ακολουθούμε την αρχή «Κάνε κάθε δραστηριότητα σωστά εξ' αρχής» ώστε να προλαμβάνουμε την εμφάνιση τυχόν προβλημάτων.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

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

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

4. Ο στόχος μας είναι να υπερβούμε των προσδοκιών των πελατών μας σε ζητήματα που τους ενδιαφέρουν περισσότερο.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

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

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

6. Ο οργανισμός είναι απόλυτα δεσμευμένος με την ιδέα της ποιότητας.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

7. Προτεραιότητά μας αποτελεί η εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών μας και όχι η εξυπηρέτηση των δικών μας εσωτερικών αναγκών.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

## **B. Ευθυγράμμιση του Οργανισμού με τους Πελάτες**

1. Όσον αφορά στην πώληση προϊόντων/υπηρεσιών προς τους πελάτες μας, ο ρόλος μας είναι να τους συμβουλευόμαστε και να συνεργαζόμαστε μαζί τους.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

2. Στις διαφημιστικές και προωθητικές μας ενέργειες, αποφεύγουμε να υποσχόμαστε περισσότερα από όσα μπορούμε να προσφέρουμε.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

3. Γνωρίζουμε ποια χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών μας, οι πελάτες μας εκτιμούν περισσότερο.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

4. Η πληροφόρηση από τους πελάτες χρησιμοποιείται στο σχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουμε.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

5. Αγωνιζόμαστε για να είμαστε ηγέτες - πρωτοπόροι στον κλάδο μας.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

## **Γ. Αντιμετώπιση των Παραπόνων των Πελατών μας**

1. Καταγράφουμε, παρακολουθούμε και ελέγχουμε τα παράπονα των πελατών.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

2. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα ζητάμε από τους πελάτες να μας δώσουν ανατροφοδότηση (feedback) για την ικανοποίησή τους από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Καθόλου				Πάρα πολύ
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				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

4. Εξευρίσκουμε και αφαιρούμε εσωτερικές διαδικασίες και συστήματα που δεν δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους πελάτες μας.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

#### Δ. Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες

1. Γνωρίζουμε πώς οι πελάτες μας ορίζουν την έννοια της ποιότητας.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

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

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

3. Καταλαβαίνουμε ξεκάθαρα τι προσδοκούν οι πελάτες μας από τον οργανισμό μας.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

4. Παρέχουμε πληροφόρηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα στους πελάτες, η οποία συμβάλλει στη διαμόρφωση ρεαλιστικών προσδοκιών.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

5. Τα διευθυντικά στελέχη μας καταλαβαίνουν πλήρως τις απαιτήσεις των πελατών.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

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

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

7. Τα ανώτερα στελέχη μας έχουν συχνή επαφή με τους πελάτες.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

## Ε. Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας

1. Διευκολύνουμε τους πελάτες μας να συνεργάζονται μαζί μας.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

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

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

3. Προσπαθούμε να επιλύουμε όλα τα παράπονα των πελατών.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

4. Διευκολύνουμε τους πελάτες μας να καταθέτουν τα παράπονά τους σε μας σχετικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρουμε.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

## ΣΤ. Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού

1. Αντιμετωπίζουμε τους εργαζόμενους με σεβασμό.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

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

Καθόλου				Πάρα πολύ
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				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

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

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

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

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

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

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

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

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

## Z. Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών

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

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

2. Μελετάμε τις καλύτερες πρακτικές άλλων οργανισμών ώστε να παίρνουμε ιδέες για το πως εμείς μπορούμε να βελτιώσουμε τα πράγματα.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

3. Εργαζόμαστε για να βελτιώνουμε συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

4. Συστηματικά προσπαθούμε να μειώσουμε το χρόνο που απαιτείται για να ολοκληρωθεί ο κύκλος της έρευνας-και-ανάπτυξης.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

5. Όταν εντοπιστούν προβλήματα με την ποιότητα, ενεργούμε ταχύτατα για να τα επιλύσουμε.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

6. Επενδύουμε στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.

Καθόλου				Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

**ΕΝΟΤΗΤΑ 2**  
**(σημειώστε με X τα αντίστοιχα τετράγωνα)**

**A. Ποια είναι η θέση σας στον Οργανισμό;**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Ιδιοκτήτης – Εκδότης                      | <input type="checkbox"/> |
| 2. Γενικός Διευθυντής                        | <input type="checkbox"/> |
| 3. Λειτουργικός Διευθυντής (Δ/ντης τμήματος) | <input type="checkbox"/> |
| 4. Υπάλληλος                                 | <input type="checkbox"/> |
| 5. Άλλο: _____                               |                          |

**B. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;**

- |                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. Απολυτήριου Λυκείου     | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ι.Ε.Κ. / Ιδιωτική σχολή | <input type="checkbox"/> |
| 3. Πανεπιστημιακός τίτλος  | <input type="checkbox"/> |
| 4. Μεταπτυχιακός τίτλος    | <input type="checkbox"/> |
| 5. Διδακτορικός τίτλος     | <input type="checkbox"/> |
| 6. Άλλο: _____             |                          |

**Γ. Ποια είναι η εργασιακή εμπειρία σας;**

- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| 1. Από 1-3 χρόνια            | <input type="checkbox"/> |
| 2. Από 4-10 χρόνια           | <input type="checkbox"/> |
| 3. Από 11-20 χρόνια          | <input type="checkbox"/> |
| 4. Περισσότερα από 20 χρόνια | <input type="checkbox"/> |

**Δ. Ποιο είναι το μέγεθος του Οργανισμού σας;**

- |                                       |                            |                          |
|---------------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1. Ακαθάριστα έσοδα - Τζίρος σε ευρώ: | <b>έως 150.000</b>         | <input type="checkbox"/> |
|                                       | <b>150.000 - 1.500.000</b> | <input type="checkbox"/> |
|                                       | <b>πάνω από 1.500.000</b>  | <input type="checkbox"/> |
| 2. Αριθμός απασχολούμενου προσωπικού: | _____                      |                          |

**Ε. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την επίδοση του οργανισμού σας σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στα ακόλουθα κριτήρια:**

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
<b>α. Κέρδη (Profit)</b>	1	2	3	4	5
<b>β. Απόδοση της Επένδυσης (ROI)</b>	1	2	3	4	5
<b>γ. Έσοδα (Sales volume)</b>	1	2	3	4	5
<b>δ. Μεριδίο Αγοράς (Market share)</b>	1	2	3	4	5

**ΣΤ. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την επίδοση του οργανισμού σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά στα ακόλουθα κριτήρια:**

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
<b>α. Κέρδη (Profit)</b>	1	2	3	4	5
<b>β. Απόδοση της Επένδυσης (ROI)</b>	1	2	3	4	5
<b>γ. Έσοδα (Sales volume)</b>	1	2	3	4	5
<b>δ. Μερίδιο Αγοράς (Market share)</b>	1	2	3	4	5

**Ζ. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την επίδοση του οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας στα ακόλουθα κριτήρια:**

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
<b>α. Κέρδη (Profit)</b>	1	2	3	4	5
<b>β. Απόδοση της Επένδυσης (ROI)</b>	1	2	3	4	5
<b>γ. Έσοδα (Sales volume)</b>	1	2	3	4	5
<b>δ. Μερίδιο Αγοράς (Market share)</b>	1	2	3	4	5

### ΕΝΟΤΗΤΑ 3

**A. Τι είδους εκδόσεις ανήκουν στον οργανισμό σας;**

1. Ημερήσια Εφημερίδα
2. Εβδομαδιαία Εφημερίδα
3. Περιοδική Έκδοση
4. Ηλεκτρονικός Τύπος - Ιστοσελίδα

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**B. Σε ποιο νομό λειτουργεί ο Οργανισμός σας;**

\_\_\_\_\_

**Γ. Σε περίπτωση που επιθυμείτε περίληψη των αποτελεσμάτων, συμπληρώστε τα στοιχεία επικοινωνίας (προαιρετικά)**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας και τη βοήθειά σας στην έρευνα\_**



