ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ
ΣΤΑ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

της
Αναστασίας Σκαμάγκη

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

Σπάρτη

2013

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

_____

1ος Επιβλέπων : Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

_____

2ος Επιβλέπων : Ιωάννης Δουβής, Αναπληρωτής Καθηγητής

_____

3ος Επιβλέπων : Μάριος Παπαλουκάς, Επίκουρος Καθηγητής

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αναστασία Σκαμάγκη: Πελατοκεντρική Στρατηγική και Επιχειρησιακή επίδοση στα Γυμναστήρια της Ελλάδας
(Με την επίβλεψη του καθηγητή κ. Αθανάσιου Κριεμάδη,)

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης παρατίθενται τα ευρήματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε για την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο τα γυμναστήρια στην Ελλάδα αναλαμβάνουν δράσεις πελατοκεντρικής στρατηγικής, καθώς και του βαθμού στον οποίο η εφαρμογή τέτοιων δράσεων επιδρά θετικά στις επιχειρησιακή τους επίδοση σε σχέση με τους στόχους τους, τη διαχρονική τους πορεία και τον ανταγωνισμό. Η ανασκόπηση της διεθνούς εμπειρίας και βιβλιογραφίας καθόρισε το πλαίσιο εφαρμογής της συγκεκριμένης έρευνας, ενώ το ερωτηματολόγιο δομήθηκε με βάση αντίστοιχο προγενέστερης έρευνας για τη μελέτη της πελατοκεντρικής στρατηγικής στις επιχειρήσεις. Για τις ανάγκες τις έρευνας κλήθηκαν να συμμετάσχουν εργαζόμενοι στα γυμναστήρια της Ελλάδας από διάφορες θέσεις, διοικητικές και μη. Τα αποτελέσματα της έρευνας πιστοποιούν την ευρεία εφαρμογή πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα Ελληνικά γυμναστήρια και τη σημαντική επίδραση των δράσεων αυτών στην επιχειρησιακή τους επίδοση. Η αξιολόγηση των δράσεων και των επιδόσεων φαίνεται να επηρεάζεται σημαντικά από τη θέση των εργαζομένων στην επιχείρηση, αλλά και από το μέγεθος της επιχείρησης, ενώ οι επι μέρους δράσεις πελατοκεντρικών στρατηγικών συσχετίζονται ισχυρά μεταξύ τους. Εκτός από τα αποτελέσματα της έρευνας και τα συμπεράσματα που προκύπτουν, η μελέτη περιλαμβάνει ακόμα εκτενή αναφορά στα στάδια εφαρμογής της έρευνας, καθώς και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες σε συναφές αντικείμενο.

Λέξεις κλειδιά: Πελατοκεντρισμός, Γυμναστήρια, Επιχειρησιακή επίδοση

ABSTRACT

Anastasia Skamagki: Customer-oriented Strategy and Business Performance in fitness clubs in Greece
(Under the supervision of professor Mr. Athanasios Kriemadis)

This study illustrates and discusses the findings of a survey conducted on gyms in Greece on the evaluation of customer-oriented strategies implemented and their effect on the gyms' business performance as far as their strategic goals, their development over time and their competition is concerned. International experience and bibliography set the implementation frame of this survey, while the questionnaire was structured according to that of a past survey for the study of customer-oriented strategies on enterprises. Employees at various posts in the enterprise (both administrative and non-administrative) were asked to participate in the survey. The outcome of the statistical analysis on the data collected illustrates that customer-oriented strategies are indeed broadly implemented by fitness clubs in Greece and that these strategies significantly affect their business performance. The evaluation of customer-oriented strategies and business performance is found to be determined by the respondents' post in the enterprise and the size of the enterprise (the number of its members etc.), while the parameters of customer-oriented strategies appear to be strongly correlated pairwise. Apart from the survey findings and the conclusions drawn, the study also includes a detailed reference to the survey implementation stages, as well as proposals for future surveys on similar subject.

Key words: Customer orientation, Fitness centers, Business performance

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία αποτέλεσε ένα «ταξίδι» στη γνώση με αφορμή την απόκτηση του Μεταπτυχιακού μου Διπλώματος και αιτία την εσωτερική μου παρακίνηση για εμβάθυνση στον τομέα της Οργάνωσης και Διοίκησης Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων. Οι εμπειρίες και οι γνώσεις που απεκόμισα σε αυτό το ταξίδι ήταν ανάλογες των προσδοκιών μου και ικανοποίησαν με τον καλύτερο τρόπο την επιλογή μου. Σημαντικά συνέβαλαν σε αυτή μου την προσπάθεια οι καθηγητές, οι συμμετέχοντες στην έρευνα, οι φίλοι και η οικογένεια μου.

Θέλω να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Κριεμάδη Αθανάσιο για το τόσο ενδιαφέρον θέμα που μου εμπιστεύτηκε και που ανταποκρίνεται απολύτως στα επιστημονικά μου ενδιαφέροντα, καθώς και για την ουσιαστική του βοήθεια, την άψογη συνεργασία, τις πολύτιμες συμβουλές, την καθοδήγησή του αλλά και για την ένθερμη ενδυνάμωση που μου προσέφερε καθ' όλη την διάρκεια της ερευνητικής αυτής προσπάθειας. Επίσης, ευχαριστώ τα άλλα δύο μέλη της τριμελούς επιτροπής τους καθηγητές κ. Δουβή Ιωάννη και κ. Παπαλουκά Μάριο για τη συμβολή τους στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας αλλά και τη θετική επιρροή τους σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών.

Ευχαριστώ τα στελέχη των γυμναστηρίων που με προθυμία συμμετείχαν σε αυτή την έρευνα, τους φίλους, τους συναδέλφους και όσους στήριξαν και ενθάρρυναν την προσπάθεια μου.

Τέλος, ευχαριστώ τα αγαπημένα μου πρόσωπα την κόρη μου Αγγελική-Θελξινόη, τον σύζυγό μου Ανδρέα Χαρένια και τη μητέρα μου Δέσποινα που με την υπομονή τους, την πίστη τους σε μένα και την καθολική στήριξη που μου προσέφεραν, συνέβαλαν καθοριστικά στην εκπλήρωση του στόχου μου και τους αφιερώνω την εργασία αυτή.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ii
ABSTRACT iii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ xii

Κεφάλαιο

I. ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΣΤΑ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ 1
Σκοπός 3
Σημαντικότητα 3
Ερευνητικά ερωτήματα 4
Λειτουργικοί ορισμοί 5

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ 6
Πελατοκεντρική στρατηγική 6
Πελατοκεντρική στρατηγική και επιχειρησιακή επίδοση 10
Πελατοκεντρική στρατηγική και όραμα του οργανισμού 11
Πελατοκεντρική στρατηγική στην εξυπηρέτηση πελατών 12
Προσέγγιση και ικανοποίηση του πελάτη 12
Αντιμετώπιση προβλημάτων και διαχείριση παραπόνων των πελατών 13
Πελατοκεντρική στρατηγική και ενδυνάμωση των εργαζομένων 14
Διαχείριση γνώσης στην πελατοκεντρική στρατηγική 15
Περίληψη και συμπεράσματα ανασκόπησης 16

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 18
Πληθυσμός - στόχος και μητρώο της έρευνας 18

Μέθοδος δειγματοληψίας και μέγεθος δείγματος 18
Ερωτηματολόγιο της Έρευνας.....19
Διανομή των ερωτηματολογίων - Συλλογή των στοιχείων.....20
Καταχώρηση και Επεξεργασία των δεδομένων - Λογικοί Έλεγχοι.....21
Λογισμικό και Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης.....22

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....24
Αξιολόγηση των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής.....24
Συνολικός βαθμός πελατοκεντρικής στρατηγικής.....30
Συσχετίσεις επί μέρους παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής.....30
Πελατοκεντρικές στρατηγικές και επιχειρησιακή επίδοση.....35
Επί μέρους παράγοντες πελατοκεντρικών στρατηγικών και επιχειρησιακή επίδοση 38
Πελατοκεντρικές στρατηγικές και δημογραφικά μεγέθη.....40

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ……...53

VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 59

VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 69
Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο της Έρευνας.....70

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής…….....29

Πίνακας 2. Περιγραφικά στατιστικά του Συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής……..…….…..30

Πίνακας 3. Συντελεστής συσχέτισης κατά Pearson των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του συνολικού δείκτη πελατοκεντρικής στρατηγικής……..….....32

Πίνακας 4. Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του συνολικού δείκτη πελατοκεντρικής στρατηγικής……..…….....33

Πίνακας 5. Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής κατά ζεύγη.....……..…34

Πίνακας 6. Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με τους στόχους….....35

Πίνακας 7. Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με τους στόχους…….....……..……..36

Πίνακας 8. Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά……....…..36

Πίνακας 9. Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά…….……36

Πίνακας 10. Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και βαθμού Ικανοποίησης πό τις επιδόσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές..…….……..37

Πίνακας 11. Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές……..…..……37

Πίνακας 12. Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με τους στόχους ……..…..…38

Πίνακας 13. Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά……..…...39

Πίνακας 14. Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές……..…....39

Πίνακας 15. Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Θέση στο γυμναστήριο……..…41

Πίνακας 16. Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και της Θέσης στο γυμναστήριο……..…42

Πίνακας 17. Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Επίπεδο εκπαίδευσης……....43

Πίνακας 18. Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του Επίπεδου εκπαίδευσης ……..……44

Πίνακας 19. Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Είδος μετεκπαίδευσης……..……..45

Πίνακας 20. Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του Είδους μετεκπαίδευσης……..…..46

Πίνακας 21. Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και ετών εργασιακής εμπειρίας……...47

Πίνακας 22. Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και των ετών εργασιακής εμπειρίας……..……48

Πίνακας 23. Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και μέγεθος του γυμναστηρίου (μέλη)…….….49

Πίνακας 24. Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του μεγέθους του γυμναστηρίου (μέλη)……..……..50

Πίνακας 25. Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και μέγεθος του γυμναστηρίου (τ.μ.)…….…..….51

Πίνακας 26. Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του μεγέθους του γυμναστηρίου (τ.μ.) ……..52

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου»……24

Σχήμα 2: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες του»……..…25

Σχήμα 3: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών» ……..…26

Σχήμα 4: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες»……...……26

Σχήμα 5: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Προσεγγίζοντας τους πελάτες»…….....27

Σχήμα 6: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού»……..27

Σχήμα 7: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών»……..……28

Σχήμα 8: Πελατοκεντρικής Στρατηγικής ανά φθίνουσα σειρά μέσου βαθμού αξιολόγησης……...…….28

Σχήμα 9: Κατανομή της αξιολόγησης του Συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής……..…31

Σχήμα 10: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά Επαγγελματική κατάσταση / Θέση στο γυμναστήριο…….....40

Σχήμα 11: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Επαγγελματική κατάσταση / Θέση στο γυμναστήριο…….41

Σχήμα 12: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά Επίπεδο εκπαίδευσης.…….43

Σχήμα 13: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Επίπεδο εκπαίδευσης …….....44

Σχήμα 14: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά Είδος μετεκπαίδευσης.……...…45

Σχήμα 15: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Είδος μετεκπαίδευσης ……..46

Σχήμα 16: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά μέγεθος Εργασιακής εμπειρίας ..47

Σχήμα 17: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά μέγεθος Εργασιακής εμπειρίας……...……48

Σχήμα 18: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά Μέγεθος γυμναστηρίου (μέλη) ..49

Σχήμα 19: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά μέγεθος του γυμναστηρίου (μέλη)……..50

Σχήμα 20: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά Μέγεθος γυμναστηρίου (τ.μ.).. ..51

Σχήμα 21: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά μέγεθος του γυμναστηρίου (τ.μ.)……....52

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

IHRSA: International Health, Racquet & Sportsclub Association

ROI: Return on Investment

I. ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΣΤΑ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Αποτελώντας στόχο πολλών οργανισμών σήμερα, ο πελατοκεντρισμός, παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Brady & Cronin, 2001; Shah, Rust, Parasuraman, Staelin & Day, 2006; Wang, & Lo, 2004) και ενίσχυση των κερδών του οργανισμού (Selden & Mac Millan, 2006), ο οποίος μέσω της υιοθέτησης πελατοκεντρικής στρατηγικής και κουλτούρας δημιουργεί αξία για τον οργανισμό και πιστούς πελάτες (Brady & Cronin, 2001; Macintosh, 2005; Shah et al.,2006), ενισχύοντας την διάθεση τους για επαναγορά της υπηρεσίας καθώς και για την θετική από στόμα σε στόμα διάδοση του (Brady & Cronin, 2001). Ο πελατοκεντρισμός επιδρά στην πίστη των πελατών στην επωνυμία, στην ικανοποίηση τους και την αντίληψη τους για την ποιότητα, καθώς όσο πιο πεπεισμένοι είναι για την πελατοκεντρική κουλτούρα του οργανισμού τόσο πιο πιθανό είναι να μείνουν πιστοί σε αυτόν (Ha & John, 2010) καθιστώντας την πελατοκεντρική κουλτούρα απαραίτητο συστατικό της μακροπρόθεσμης επιτυχίας του οργανισμού (Matin, Jandaghi, Khanifar & Heydari, 2009).

Η απόκτηση και η διατήρηση της πελατοκεντρικής κουλτούρας επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση πελατοκεντρικής στρατηγικής (Bartley, Comibuchi & Mann, 2007; Van den Bergh, 2012). Αυτή εκφράζεται μέσω της δέσμευσης του οργανισμού στον πελατοκεντρισμό, της δημιουργίας εμπειρίας για τον πελάτη με ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών του, της διαχείρισης της γνώσης γύρω από αυτόν και της ενεργής συμμετοχής του στο σχεδιασμό υπηρεσιών που τον αφορούν, καθώς και μέσω της ενδυνάμωσης των εργαζομένων των οποίων η πελατοκεντρική συμπεριφορά οδηγεί στην ικανοποίηση των πελατών (Bonacchi & Perego, 2011; Korkmazyurek &Hazir, 2011; Van den Bergh, 2012). Απώτερος σκοπός της εφαρμογής του πελατοκεντρισμού είναι η αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας που απορρέει από την ικανοποίηση του πελάτη, την πίστη του και την παραμονή του στον οργανισμό, το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και την δυνατότητα διατήρησης υψηλών τιμών (Kim, 2008).

Η βιομηχανία του fitness βρίσκεται σε ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια και συνεχίζει να αναπτύσσεται σε παγκόσμιο επίπεδο παρά την οικονομική κρίση καθώς το 2011 καταγράφηκαν περισσότερα από 133.000 γυμναστήρια παγκοσμίως εξυπηρετώντας 129 εκατομμύρια μέλη με έσοδα που άγγιξαν τα 72,7 δισεκατομμύρια δολάρια (IHRSA, 2012), ενώ στην Ευρώπη το 2010 σε σχεδόν 48.000 γυμναστήρια καταγράφονται 44 εκατομμύρια μέλη με τα έσοδα να ξεπερνούν τα 31 δις δολάρια (IHRSA, 2010) και ελαφρά πτώση στα 43,5 εκατομμύρια μέλη το 2011 λόγω οικονομικής κρίσης (IHRSA, 2012). Στην Ελλάδα αντίστοιχα σε σύνολο σχεδόν 975 γυμναστηρίων ασκούνται 385.000 μέλη με έσοδα 257 εκατομμύρια δολάρια (IHRSA, 2010). Η άνθηση αυτή έχει καταστήσει την βιομηχανία του fitness άκρως ανταγωνιστική όπου μέσα σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον η διατήρηση των μελών του γυμναστηρίου μπαίνει σε πρώτη προτεραιότητα εφαρμόζοντας στρατηγικές τοποθέτησης του πελάτη στην καρδιά της επιχείρησης (Cheng, Hsu & Huang, 2011; Moxham & Wiseman, 2009; Oliver, 2003). Η τοποθέτηση του πελάτη στην καρδιά των δραστηριοτήτων και της κουλτούρας του γυμναστηρίου ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την παραμονή του στο γυμναστήριο (Oliver, 2003) καθώς η αντίληψη του για την κουλτούρα του γυμναστηρίου συνδέεται με την ικανοποίηση του και την πρόθεση του να παραμείνει (Macintosh & Doherty, 2007).

Σήμερα οι ερευνητές συμφωνούν ότι ο πελατοκεντρισμός συνιστά προτεραιότητα και η πελατοκεντρική στρατηγική αποτελεί στοιχείο διερεύνησης ως προς την εφαρμογή της (Bharadwaj, Nevin & Wallman, 2012). Η σχέση των πελατοκεντρικών στρατηγικών με την επιχειρησιακή επίδοση του οργανισμού έχει εξεταστεί σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις (Tajeddini, 2011), σε διαφορετικούς τομείς όπως κατασκευών, εστίασης, τηλεφωνίας, με διαφορετικούς δείκτες επίδοσης, οικονομικούς, μη οικονομικούς, πελατειακούς αλλά και με διαφορετικούς έμμεσους ή άμεσους παράγοντες να επιδρούν σε αυτή (Brockman, Jones & Becherer, 2012; Tajeddini, 2010; Williams & Naumann 2011).

Οι πρακτικές εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής έχουν αποτελέσει αντικείμενο ερευνών σε διάφορους τομείς της παροχής υπηρεσιών όπως στον τραπεζικό, ξενοδοχειακό, κινητής τηλεφωνίας, διαδικτύου και τεχνολογίας, δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, με τους ερευνητές να συμφωνούν σε βασικούς παράγοντες, όπως η ηγεσία, η ποιότητα υπηρεσιών, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η διαχείριση της γνώσης, η συνεχής βελτίωση καθώς και η ευθυγράμμιση του οργανισμού στην

πελατοκεντρική κουλτούρα (Bartley et.al., 2007; Bonacchi & Perego, 2011; Malladi, 2011; Tajeddini, 2010).

Μέχρι τώρα στον τομέα των γυμναστηρίων δεν έχει μελετηθεί η συσχέτιση της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την επιχειρησιακή επίδοση παρόλο που είναι ένας τομέας όπου πέρα από την απόκτηση νέων η διατήρηση των ήδη υπαρχόντων μελών συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία ή όχι της επιχείρησης (Hurley, 2004) αυξάνοντας έτσι το ενδιαφέρον για την διερεύνηση αυτής της σχέσης.

Η βιβλιογραφία στο αθλητικό μάνατζμεντ στον τομέα των γυμναστηρίων είναι εκτεταμένη κυρίως στην αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών δίνοντας έμφαση στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που σχετίζονται την ικανοποίηση των πελατών και την πρόθεση τους για επαναγορά της υπηρεσίας όπως είναι το περιβάλλον του γυμναστηρίου, η καθαριότητα, το πρόγραμμα, αλλά και η εικόνα, η αξιοπιστία και η ανταπόκριση (Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis, & Grouios, 2004; Bodet, 2006; Ko & Pastore, 2004; Lagrosen & Lagrosen, 2007; Moxham & Wiseman, 2009). Η παρούσα μελέτη αφορά στο πεδίο της πελατοκεντρικής στρατηγικής στα γυμναστήρια καθώς οι έρευνες σε αυτόν τον τομέα είναι ελάχιστες (Long, Ouschan & Ramaseshan, 2007, 2009; Oliver, 2003).

Σκοπός

Η προσέγγιση που επιχειρείται στην παρούσα έρευνα αφορά στην αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής στο χώρο των γυμναστηρίων και τη σχέση της με την επιχειρησιακή επίδοση όπως αυτή καταγράφεται από την αντίληψη των στελεχών τους. Παράλληλα επιχειρείται αξιολόγηση των επιμέρους παραγόντων που συνθέτουν την πελατοκεντρική στρατηγική καθώς και της μεταξύ τους συσχέτισης, ενώ εξετάζεται επίσης η σχέση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων και των γυμναστηρίων στην αξιολόγηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής.

Σημαντικότητα

Το γεγονός ότι μέχρι σήμερα στον τομέα των γυμναστηρίων, δεν έχει μελετηθεί η σχέση της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την επιχειρησιακή επίδοση, η συμβολή του πελατοκεντρισμού στην πίστη του πελάτη και η ανάγκη των

επιχειρήσεων για τη διατήρηση του, καθιστούν την εργασία σημαντική και πρωτότυπη.

Η μελέτη αυτή συνεισφέρει στην έρευνα στον τομέα της παροχής υπηρεσιών και ειδικότερα των γυμναστηρίων προκειμένου οι επιχειρήσεις γυμναστήρια να κατευθύνουν την κουλτούρα και την στρατηγική τους στον πελατοκεντρισμό, οργανώνοντας τις λειτουργίες τους γύρω από τον πελάτη και την ικανοποίηση των αναγκών του, χρησιμοποιώντας τη γνώση και την ενδυνάμωση των εργαζομένων σαν εργαλεία στρατηγικής, για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Παρόλο που πολλοί οργανισμοί υιοθετούν τον πελατοκεντρισμό σαν εταιρική αξία, χρειάζεται αρκετή γνώση ακόμη προκειμένου να εφαρμοστεί σαν στρατηγική (Macintosh, 2005). Σήμερα ο πελατοκεντρισμός θεωρείται μια από τις δημοφιλέστερες επιχειρηματικές έννοιες που ισχυροποιεί τον οργανισμό έναντι των ανταγωνιστών του (Korkmazyurek & Hazir, 2011) ενώ η διερεύνηση των δυνατοτήτων του πελατοκεντρισμού βρίσκεται σύμφωνα με το «Επιστημονικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ (MSI) στην πρώτη προτεραιότητα των ερευνητών την τελευταία διετία (Bharadwaj et.al., 2012).

Ερευνητικά ερωτήματα

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

α) Ποιος είναι ο βαθμός στον οποίο τα γυμναστήρια στην Ελλάδα εφαρμόζουν πελατοκεντρικές στρατηγικές, ποιοι παράγοντες υπερτερούν και ποιοι υπολείπονται

β) Αν οι παράγοντες[1] που συνθέτουν την πελατοκεντρική στρατηγική σχετίζονται στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους καθώς και με τον ενιαίο δείκτη που προκύπτει από τη σύνθεση τους

γ) Αν υπάρχει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρηματικής επίδοσης των γυμναστηρίων

δ) Αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων[1] επηρεάζουν (στατιστικά σημαντικά) την αξιολόγηση του συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής

ε) Αν ο βαθμός πελατοκεντρικής στρατηγικής επηρεάζεται (στατιστικά σημαντικά) από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των γυμναστηρίων[1]

[1] Όπως παρατίθενται στο κεφάλαιο της Μεθοδολογίας

Λειτουργικοί ορισμοί

Πελατοκεντρισμός (Customer Orientation): Ο πελατοκεντρισμός δεν μπορεί να περιγραφεί με μια λέξη ή ένα χαρακτηριστικό (Van den Bergh, 2012). Σύμφωνα με τους Deshpande, Farley και Webster (1993), (όπως αναφέρεται στους Hartline, Maxham, & McKee, 2000), ο προσανατολισμός του οργανισμού στον πελάτη είναι *«ένα σύνολο πεποιθήσεων που τοποθετεί πρώτο το συμφέρον του πελάτη, χωρίς να αποκλείονται και όλα τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη όπως ιδιοκτήτες, διευθυντές και υπάλληλοι, προκειμένου να αναπτυχθεί μια μακρόχρονη επικερδής επιχείρηση»*. Για τους Bartley et.al. (2007), ως πελατοκεντρισμός ορίζεται *«το ενδιαφέρον των οργανισμών για τις παλαιότερες, τωρινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών, τα θέλω και τις προσδοκίες τους, η δέσμευση τους να τις κατανοήσουν και να τις ικανοποιήσουν με δυναμικό τρόπο στοχεύοντας στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξη», ενώ για τους* Korunka et.al. (2007) *και* Oberg (2011) είναι ο ολικός προσανατολισμός του οργανισμού προκειμένου να αναπτύξει ικανότητες και διευρυμένες υπηρεσίες που ικανοποιούν τις προσδοκίες και τα θέλω του πελάτη.

Επιχειρησιακή επίδοση (Business performance): Σύμφωνα με τους Venkatraman και Ramanujam (1985), η επιχειρησιακή επίδοση αποτελεί ενότητα της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και σημαντικό στοιχείο ελέγχου του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η αξιολόγηση της προσεγγίζεται πολυδιάστατα τόσο από οικονομικούς και λειτουργικούς (μη οικονομικούς) δείκτες, όσο και από την συγκριτική πλευρά των διαθέσιμων στοιχείων.

Ενδυνάμωση εργαζομένων (Employee Empowerment): Στην έρευνα των Herrenkohl, Judson και Heffner (1999) ως ενδυνάμωση ορίζεται το σύνολο των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού, ενώ παράλληλα υποστηρίζει ένα δίκαιο σύστημα επιβράβευσης και αναγνώρισης τους.

Διαχείριση της γνώσης (Knowledge Management): Σύμφωνα με τους Du Plessis και Boon (2004), ως διαχείριση της γνώσης ορίζεται *«μια καλά σχεδιασμένη και δομημένη διαχείριση της δημιουργίας, μοιράζοντας, καλλιεργώντας και αναμοχλεύοντας τη γνώση σαν περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού, προκειμένου να ενισχύσει την ικανότητα, την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητά του για την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών που ωφελούν τους πελάτες και ευθυγραμμίζονται με την επιχειρησιακή στρατηγική του».*

ΙΙ. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που αναπτύσσεται, επιχειρεί να προσεγγίσει την πελατοκεντρική στρατηγική και την σχέση της με την επιχειρησιακή επίδοση προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα, ενώ στη συνέχεια αναπτύσσονται οι πελατοκεντρικές στρατηγικές που απορρέουν από την πελατοκεντρική ηγεσία του οργανισμού και αφορούν τη δέσμευση της στην ποιότητα, το μαθησιακό προσανατολισμό του οργανισμού και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, αλλά και την ενδυνάμωση των εργαζομένων ως κίνητρο πελατοκεντρικής συμπεριφοράς.

Πελατοκεντρική στρατηγική

Η πελατοκεντρική στρατηγική σύμφωνα με τον Nwankwo (1995) αποτελεί προϋπόθεση ενός οργανισμού για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υιοθετώντας μια ολοκληρωτική πελατοκεντρική κουλτούρα, στοχεύοντας και βελτιώνοντας παράλληλα την εσωτερική δυναμική του όπως αυτή εκφράζεται μέσα από τα συστήματα και την δομή του. Για τους Kakabadse, Savery, Kakabadse και Lee-Davis (2006) η επιτυχία ενός πελατοκεντρικού οργανισμού και η διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος στηρίζεται στην ικανοποίηση των πελατών του, η οποία επηρεάζεται από την κουλτούρα, τις πολιτικές, το προσωπικό και την ηγεσία του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Bonacchi και Perego (2011) στην έρευνα τους στην κινητή τηλεφωνία, ένας οργανισμός για να γίνει πελατοκεντρικός, υπερέχοντας έτσι απέναντι στον ανταγωνισμό, χρειάζεται να συντονίσει τρεις βασικούς πυλώνες του:

α) Την οργανωσιακή του δομή σε επίπεδο λειτουργιών, συνεργασίας και διαχείρισης της γνώσης

β) Τη αξιολόγηση της επίδοσης εκφρασμένη σε πελατειακές μετρήσεις και,

γ) Ένα σύστημα επιβράβευσης των εργαζομένων ενισχύοντας τον πελατοκεντρισμό τους με αποτέλεσμα τη θετική επίδραση στον πελάτη

Στην έρευνα του, σε τέσσερεις διαφορετικές μελέτες περίπτωσης στο Ηνωμένο Βασίλειο ο Nwankwo (1995) καθόρισε ένα πλαίσιο αξιολόγησης του βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής που εξαρτάται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

α. Το πώς ο οργανισμός ορίζει και αντιλαμβάνεται τους πελάτες του, τις ανάγκες τους και πως θα τις ικανοποιήσει

β. Την ευαισθησία του οργανισμού ενσωματώνοντας τον πελάτη στους μηχανισμούς αποφάσεων, δίνοντας έμφαση στις προσδοκίες τους, αντιδρώντας δημιουργικά στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και ενδυναμώνοντας τους εργαζομένους του

γ. Τα συστήματα μέτρησης του οργανισμού προκειμένου να αξιολογήσει την επίδοση του σαν αποτέλεσμα του πελατοκεντρισμού

δ. Την πελατοκεντρική και αποτελεσματική ηγεσία, ικανή να ενισχύσει την πελατοκεντρική κουλτούρα και να εφαρμόσει την πελατοκεντρική στρατηγική.

Αντίστοιχα οι Shah et.al. (2006) τονίζουν ότι για την επίτευξη του πελατοκεντρισμού απαιτείται δέσμευση της ηγεσίας στον πελατοκεντρισμό, ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες του, υιοθέτηση διαδικασιών και δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία για τον πελάτη επηρεάζοντας όλες τις λειτουργίες του οργανισμού. Προτείνουν επίσης υποστήριξη από πελατειακές μετρήσεις και σύνδεση τους με ένα σύστημα επιβραβεύσεων που ενδυναμώνει τους εργαζόμενους, ενισχύοντας όλη αυτή τη διαδρομή προς τον πελατοκεντρισμό μέσω του μαθησιακού προσανατολισμού του οργανισμού, τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία .

Οι Hartline et.al. (2000), στην έρευνα τους στον ξενοδοχειακό τομέα για τη διάχυσης της πελατοκεντρικής στρατηγικής στους εργαζομένους προκειμένου εκείνοι να μοιραστούν τις πελατοκεντρικές αξίες με τους πελάτες, προτείνουν τρεις πρακτικές:

α. Τον συνδυασμό στρατηγικής, δομής και ομαδικής εργασιακής κοινωνικοποίησης βάσει της οποίας οι εργαζόμενοι με τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν και καθοδηγούμενοι από τον οργανισμό, μυούνται στην πελατοκεντρική στρατηγική αναπτύσσοντας έτσι τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για την πελατοκεντρική συμπεριφορά τους

β. Το συνδυασμό της επίσημης οργανωσιακής δομής και αξιολόγησης βασισμένη στην πελατοκεντρική συμπεριφορά των εργαζομένων, που οδηγεί στην οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου και,

γ. Την ενδυνάμωση των εργαζομένων

Παρόλα αυτά, στις προτάσεις τους για την εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής οι Hartline et.al. (2000) τονίζουν την ανάγκη για μια λιγότερο αυστηρή

και επίσημη οργανωσιακή δομή, καθώς σε ένα λιγότερο εξαρτημένο από κανόνες και διαδικασίες περιβάλλον δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να ανταποκριθούν γρηγορότερα στις ανάγκες των πελατών.

Οι Bartley et.al. (2007) στην μελέτη τους σε 32 οργανισμούς στην Νέα Ζηλανδία προσέγγισαν την πελατοκεντρική κουλτούρα προκειμένου να διαπιστώσουν πώς ένας οργανισμός κινείται προς αυτή την κατεύθυνση και κατέληξαν σε έξι κύρια χαρακτηριστικά της, συνοδευόμενα από σημαντικές πελατοκεντρικές πρακτικές και συμπεριφορές:

- Ηγεσία, πελατοκεντρικό όραμα και αποστολή του οργανισμού
- Επικοινωνία και διάχυση της φωνή του πελάτη στον οργανισμό
- Ανάλυση και κατανόηση των αναγκών του πελάτη
- Συνεχής βελτίωση και σχεδιασμό νέων υπηρεσιών μαζί με τον πελάτη
- Διάχυση της πελατοκεντρικής κουλτούρας μέσω της ενδυνάμωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού
- Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των πελατοκεντρικών στρατηγικών

Για τον τομέα των γυμναστηρίων ο Oliver (2003) τόνισε την ανάγκη δραστηριοποίησης σε στρατηγικό επίπεδο α. Θέτοντας στόχους για υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και προσαρμογή των διαδικασιών του οργανισμού στις ανάγκες των πελατών β. Τοποθετώντας τον πελάτη στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων του γυμναστηρίου με ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων και γ. Αναπτύσσοντας γνώση γύρω από τον πελάτη με στόχο την πελατοκεντρική και ουσιώδη χρήση και ζητούμενο αποτέλεσμα την ποιοτική εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του.

Άλλοι ερευνητές επικέντρωσαν το ενδιαφέρον τους σε μεμονωμένους παράγοντες της πελατοκεντρικής στρατηγικής όπως την ενδυνάμωση των εργαζομένων ή τη διαχείριση της γνώσης και την επίδραση τους στην ικανοποίηση, στη δημιουργία, στην καινοτομία και στην επίδοση του οργανισμού.

Για τους Brady και Cronin (2001) ο πελατοκεντρισμός επιτυγχάνεται μέσω του μαθησιακού προσανατολισμού του οργανισμού και των συστημάτων απόκτησης και διαχείρισης της γνώσης καθώς και της συλλογής και διαχείρισης παραπόνων, ενισχύοντας έτσι την ποιότητα των υπηρεσιών αλλά και μεταφέροντας την γνώση στους εργαζομένους, ενισχύοντας την πελατοκεντρική συμπεριφορά τους και στη συνέχεια την αντίληψη των πελατών για τον οργανισμό και την ικανοποίηση τους. Ο

μαθησιακός χαρακτήρας του οργανισμού με τη βελτίωση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του, καθιστά ευέλικτη τη στρατηγική του απέναντι στο διαρκή μεταβαλλόμενο ανταγωνισμό και τον οδηγεί σε υψηλή πελατοκεντρική επίδοση και διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος σε οποιοδήποτε επιχειρησιακό περιβάλλον (Wang & Lo, 2004).

Η διαχείριση της γνώσης από μόνη της όμως δεν μπορεί να δημιουργήσει δυνατές εμπειρίες για τους πελάτες αν δεν συνοδεύεται από μια πελατοκεντρική οργανωτική κουλτούρα αξιών, μια ηγεσία που δρα ανάλογα, ένα σύστημα διοίκησης που διαχέει τις αξίες, παρακινώντας, αξιολογώντας και επιβραβεύοντας τους εργαζομένους της για την τήρηση αυτών των αξιών (Chakravorti, 2011).

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση υψηλού πελατοκεντρισμού (Gazzoli, Hancer & Park, 2012; Kim, 2008) καθώς η πελατοκεντρική συμπεριφορά τους ενισχυμένη από την εξειδίκευση τους στην εργασία, επηρεάζει θετικά την σχέση τους με τους πελάτες και δημιουργεί πελατοκεντρική αξία στον οργανισμό (Macintosh, 2005).

Ο Malladi (2011) προτείνει επανατοποθέτηση της στρατηγικής του οργανισμού από την ανθρώπινη πλευρά στοχεύοντας στα συναισθήματα του πελάτη, δημιουργώντας την εμπειρία εκείνη που θα εκτιμήσει περισσότερο μέσω της αλληλεπίδρασής του με τους εργαζομένους και τα ηγετικά στελέχη, συμμετέχοντας στη δημιουργία και την καινοτομία, ενδυναμώνοντας τον κάθε εργαζόμενο που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη, προσαρμόζοντας τις διαδικασίες στον άνθρωπο υιοθετώντας πρακτικές πρόβλεψης και δράσης.

Η πελατοκεντρική κατεύθυνση του οργανισμού ενισχύεται σημαντικά από την παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών, την προληπτική διαχείριση συγκρούσεων και την πρόβλεψη πιθανών αποτυχιών, οδηγώντας άμεσα στην ικανοποίηση του πελάτη και την πίστη του στην επιχείρηση (Ndubisi, 2012), ενώ η συμμετοχή του πελάτη στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων καινοτόμων υπηρεσιών επηρεάζει θετικά τις πωλήσεις και την αποδοτικότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας (Melton & Hartline, 2010).

Πελατοκεντρική στρατηγική και επιχειρησιακή επίδοση

Οι Appiah-Adu και Singh (1998), στην έρευνα τους σε στελέχη μικρομεσαίων επιχειρήσεων κατασκευών και παροχής υπηρεσιών μελέτησαν τη σχέση του πελατοκεντρισμού και της επίδοσης του οργανισμού χρησιμοποιώντας ως δείκτες επιχειρησιακής επίδοσης την αύξηση των πωλήσεων, την επιτυχία του νέου προϊόντος ή υπηρεσίας και την απόδοση της επένδυσης (ROI). Τα αποτελέσματα έδειξαν σημαντική θετική επίδραση του πελατοκεντρισμού και στους τρεις δείκτες επίδοσης τονίζοντας έτσι την ανάγκη κατανόησης των παραγόντων εκείνων που καθορίζουν τον βαθμό και την κατεύθυνση της πελατοκεντρικής κουλτούρας μέσα στον οργανισμό. Παράλληλα η σχέση πελατοκεντρισμού και καινοτομίας με την επίδοση, έδειξε ότι ο συνδυασμός των δύο εγγυάται την επιτυχία της νέας υπηρεσίας οδηγώντας με τη σειρά του σε αύξηση των πωλήσεων.

Αντίστοιχα ο Tajeddini (2010) μελέτησε την επίδραση του πελατοκεντρισμού, του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της καινοτομίας στην επιχειρησιακή επίδοση του οργανισμού στον τομέα των ξενοδοχείων, βρίσκοντας θετική επίδραση και των τριών παραγόντων στους στόχους πωλήσεων, στα κέρδη και στην απόδοση της επένδυσης, τονίζοντας έτσι την αναγκαιότητα για άνοιγμα του οργανισμού στην υποδοχή νέων ιδεών, στόχευση του οργανισμού στις ανάγκες των πελατών καθώς και διατήρηση του σε υψηλό ανταγωνιστικό επίπεδο. Πρόσφατα οι Brockman et.al. (2012) έδειξαν ότι ο πελατοκεντρισμός στις μικρές εταιρείες σχετίζεται θετικά με την επιχειρησιακή επίδοση, ενώ η ύπαρξη επιπλέον παραγόντων όπως η ανάληψη ρίσκου, η εστίαση στις ευκαιρίες και στην καινοτομία ενισχύουν αυτή την σχέση.

Στην έρευνα τους οι Zhao, Droge και Stank (2001), σε ηγετικά στελέχη εταιρειών υπηρεσιών εφοδιασμού, εξέτασαν τις πελατοκεντρικές και πληροφοριο-κεντρικές δυνατότητες του οργανισμού σε σχέση με την επίδοση του μέσω μη-οικονομικών δεικτών. Τα αποτελέσματα έδειξαν σημαντική συσχέτιση των πελατοκεντρικών δυνατοτήτων του οργανισμού με την επίδοση, ενώ οι δυνατότητες πληροφόρησης παρόλο που δεν επηρέαζαν άμεσα την επίδοση του οργανισμού είχαν σημαντική επίδραση στις πελατοκεντρικές και εκείνες με την σειρά τους στην επίδοση, αναδεικνύοντας την ανάγκη των εταιρειών να χρησιμοποιήσουν τις πρακτικές πληροφόρησης προς όφελος του πελατοκεντρισμού και κατά συνέπεια της επίδοσης.

Με την στροφή των οργανισμών στον πελατοκεντρισμό οι Rust, Lemon και Zeithaml (2004) συνέδεσαν την υπεραξία για τον πελάτη με τα υψηλά οικονομικά

οφέλη και ανέδειξαν την χρήση μη οικονομικών δεικτών, όπως της αξίας διάρκειας ζωής του πελάτη (Lifetime value) μέσω της αφοσίωσης του στον οργανισμό. Σύμφωνα με την ανασκόπηση των Gupta και Zeithaml (2006) δύο κατηγορίες μετρήσεων φαίνεται να σχετίζονται μεταξύ τους οδηγώντας σε οικονομικά οφέλη. Η πρώτη κατηγορία μετρήσεων αφορά στην συμπεριφορά και τις αποφάσεις των πελατών απέναντι σε προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και τις αποφάσεις των οργανισμών σχετικά με την απόκτηση, διατήρηση και την αξία διάρκειας ζωής του πελάτη. Η δεύτερη κατηγορία μετρήσεων περιλαμβάνει τις αντιλήψεις, την στάση ή τις προθέσεις των πελατών π.χ. την αντίληψη τους για την ποιότητα της υπηρεσίας, την ικανοποίηση του πελάτη και την πρόθεση του για επαναγορά της υπηρεσίας. Στην έρευνα των Bonacchi και Perego (2011) προτείνεται η μέτρηση της επίδοσης του οργανισμού μέσω πελατειακών μετρήσεων ενώ και για τους Shah et.al. (2006) οι πελατοκεντρικοί οργανισμοί μετρούν την αποτελεσματικότητα των ενεργειών τους μέσω της υπεραξίας για τον πελάτη, την ικανοποίηση του και την αφοσίωση του στον οργανισμό.

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

Πελατοκεντρική στρατηγική και όραμα του οργανισμού

Ενώ η πελατοκεντρική στρατηγική είναι εύκολο να σχεδιαστεί σε θεωρητικό επίπεδο είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί αν δεν υπάρχει η κατάλληλη και αποτελεσματική ηγεσία δεσμευμένη στην πελατοκεντρική κουλτούρα (Nwankwo, 1995) και στην «πελατοκεντρική ποιότητα», μια ηγεσία ικανή να εμπνεύσει, να επικοινωνήσει, να προωθήσει το όραμα της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό (Whiteley, 1993).

Η ηγεσία προκειμένου να δημιουργήσει και να διατηρήσει την πελατοκεντρική κουλτούρα χρειάζεται να φροντίζει για τη διάχυση του

πελατοκεντρικού οράματος της αποστολής και των αξιών σε όλο τον οργανισμό, να δεσμευθεί η ίδια στην πελατοκεντρική συμπεριφορά, να διασφαλίσει ότι η δομή οι διαδικασίες και οι άνθρωποι του είναι προσανατολισμένοι στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, να στοχεύει στην διατήρηση των πελατών και της ανάπτυξης μακροπρόθεσμων σχέσεων καθώς και να ρυθμίζει την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού ανάλογα με την γνώση που λαμβάνει από τον πελάτη και την αγορά (Bartley et.al., 2007).

Ένας πελατοκεντρικός οργανισμός δεσμεύεται για συνεχόμενη, σταθερά υψηλή ποιότητα υπηρεσιών σε όλα τα τμήματα και τις υπηρεσίες του που χρησιμοποιεί ο πελάτης, όλα σχεδιάζονται γύρω από τις ανάγκες του πελάτη στοχεύοντας στην ικανοποίηση του μέσω της εκπλήρωσης των προσδοκιών του, ενώ οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και ενθαρρύνονται να δρουν με στόχο το μακροπρόθεσμο καλό του, παρακινούμενοι από ένα σύστημα επιβράβευσης (Bolton, 2004). Αυτή η δέσμευση του οργανισμού στην ποιότητα, το κλίμα ποιοτικής εξυπηρέτησης που επικρατεί και η ικανοποίηση των πελατών, τον διαφοροποιεί απέναντι τον ανταγωνισμό, οδηγώντας τον σε θετικά οικονομικά αποτελέσματα (Schneider, Macey, Lee, & Young, 2009).

Πελατοκεντρική στρατηγική στην εξυπηρέτηση πελατών

Στοχεύοντας στον πελάτη, στο τι του ταιριάζει και τι προσθέτει αξία στην προσφερόμενη υπηρεσία, όλος ο οργανισμός προσανατολίζεται στο να ικανοποιεί τις ανάγκες και τα θέλω του πελάτη ή των πελατών, αποκτώντας μεγαλύτερη γνώση για αυτούς, ενισχύοντας την αλληλεπίδραση μαζί τους, αναπτύσσοντας κατάλληλες δεξιότητες, υπηρεσίες αλλά και νέες ιδέες (Öberg 2011).

Προσέγγιση και ικανοποίηση του πελάτη: Στην προσπάθεια επίτευξης του πελατοκεντρισμού χρειάζεται η αναζήτηση εκείνης της υπηρεσίας που θα προκαλέσει εμπειρία για τον πελάτη, θα εκπληρώσει τις προσδοκίες του και θα στοχεύσει στα συναισθήματα του (Malladi, 2011). Για το λόγο αυτό ο εμποτισμός του οργανισμού με τη «φωνή του πελάτη» βοηθά σημαντικά στη δημιουργία και παροχή εξαιρετικής υπηρεσίας αναλαμβάνοντας δράση ανάλογη των πληροφοριών και ενισχύοντας έτσι την αλληλεπίδραση πελατών-οργανισμού (Bharadwaj et al., 2012).

Η εμπειρία του πελάτη στο γυμναστήριο επηρεάζεται θετικά από την δημιουργία ενός κλίματος ενδιαφέροντος προκειμένου τα μέλη να νιώσουν ευπρόσδεκτα απολαμβάνοντας ταυτόχρονα ευχαρίστηση από την δραστηριότητα τους (Brown & Fry, 2011). Πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι υποδοχής, οι σύμβουλοι συνδρομών, οι προπονητές ομαδικών και ατομικών προγραμμάτων και το βοηθητικό προσωπικό, με τις απαραίτητες γνώσεις, την αφοσίωση τους και συγκεκριμένες στρατηγικές δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον άσκησης και φροντίδας, ένα θετικό κλίμα που υποστηρίζεται από τον κάθε εργαζόμενο, ενισχύοντας την πίστη των μελών στην γυμναστική και την ευχαρίστηση που λαμβάνουν από αυτή την εμπειρία και την επιλογή τους (Brown & Fry, 2011). Το κλίμα εξυπηρέτησης που επικρατεί σε συνδυασμό με την επιθυμία και την ικανότητα των εργαζομένων, ενισχύει την πελατοκεντρική τους συμπεριφορά (Pimpakorn & Patterson, 2010) ενώ το πελατοκεντρικό κλίμα του οργανισμού σε συνδυασμό με την παρουσία πελατοκεντρικών εργαζομένων οδηγεί σε ανάλογη συμπεριφορά και επιδρά στην αύξηση της κερδοφορίας του οργανισμού χωρίς αντίστοιχη αύξηση του κόστους (Grizzle, Zablah, Brown, Mowen & Lee, 2009)**.**

Αντιμετώπιση προβλημάτων και διαχείριση παραπόνων των πελατών: Η διαχείριση παραπόνων και η προσπάθεια λύσης των προβλημάτων, συνεισφέρει στην επιτυχία του οργανισμού, αυξάνοντας την ικανοποίηση και την πίστη των πελατών καθώς και την πρόθεση τους για επαναγορά της υπηρεσίας, ενώ οι μη ικανοποιημένοι πελάτες αυξάνουν την αρνητική από στόμα σε στόμα επικοινωνία (Gursoy, Ekiz & Chi, 2007). Αυτό που κυρίως επηρεάζει την πρόθεση του παραπονούμενου πελάτη για επαναγορά της υπηρεσίας είναι η ανάληψη δράσης έναντι του προβλήματος και όχι η απλή απολογία για την ύπαρξη του, καθώς η προθυμία η επεξήγηση, η προσεκτικότητα και η επανόρθωση είναι δράσεις που οδηγούν στην ικανοποίηση του πελάτη και στην διατήρηση του (Yavas, Karatepe, Badakus & Avci, 2004).

Η διαχείριση των παραπόνων των πελατών επιδρά στην βελτίωση των διαδικασιών του πελατοκεντρικού οργανισμού σε λειτουργικό και στρατηγικό επίπεδο (Uusitalo, Hakala & Kautonen, 2008) αρκεί η επανατροφοδότηση να φτάνει στα ηγετικά και μεσαία στελέχη προκειμένου να παρθούν οι κατάλληλες αποφάσεις για την αλλαγή της αποστολής ή των διαδικασιών και πολιτικών του οργανισμού (Markey, Reichheld & Dullweber, 2009). Η βελτίωση των διαδικασιών και ο περιορισμός των λαθών έχουν σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη και την

παραμονή του στον οργανισμό (Uusitalo et al., 2008) κάτι που χαρακτηρίζεται ιδιαιτέρως σημαντικό δεδομένου ότι είναι δύσκολη και μη οικονομικά συμφέρουσα η εύρεση νέων πελατών (Yavas et al., 2004).

Η μελέτη των Cheng et.al (2011) προτείνει ενίσχυση της ποιότητας υπηρεσιών στα κέντρα άσκησης ελαχιστοποιώντας τα παράπονα και κατανοώντας τις προσδοκίες του πελάτη, εφαρμόζοντας πέντε βήματα: καθορισμός και μείωση των παραπόνων, καθιέρωση συστήματος μέτρησης, ανάλυση των αιτιών που προκάλεσαν τα παράπονα, βελτίωση των αιτιών και τέλος έλεγχος των βελτιώσεων που επήλθαν μέσω του συστήματος αξιολόγησης έτσι ώστε να διασφαλισθεί η αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων και η ενίσχυση την ποιότητας υπηρεσιών.

Πελατοκεντρική στρατηγική και ενδυνάμωση των εργαζομένων

Εξετάζοντας τον πελατοκεντρισμό των υπαλλήλων εξυπηρέτησης πελατών οι Hennig-Thurau & Thurau (2003) έθεσαν ένα σύνθετο μοντέλο τριών διαστάσεων που αποτελείται από την παρακίνηση του εργαζομένου, τις ικανότητες του και την αντίληψη του για την δικαιοδοσία του στην λήψη αποφάσεων προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη. Ο εργαζόμενος χρειάζεται να διαθέτει αυτές τις παραμέτρους σε κάποιο βαθμό αφού χωρίς τον συσχετισμό τους δεν δύναται να συμπεριφερθεί με πελατοκεντρικό τρόπο ικανοποιώντας τις προσδοκίες του πελάτη για την εξυπηρέτηση του (Hennig-Thurau & Thurau, 2003). Στη συνέχεια ο Hennig-Thurau (2004) στηριζόμενος στο ανωτέρω μοντέλο, προχώρησε θεωρώντας τις τέσσερεις αυτές παραμέτρους (τεχνικές και κοινωνικές δεξιότητες, παρακίνηση, δικαιοδοσία λήψης αποφάσεων) απαραίτητες για την ανάπτυξη πελατοκεντρικής συμπεριφοράς και μη αντισταθμιζόμενες. Η πελατοκεντρική συμπεριφορά των εργαζομένων συμβάλει στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες επηρεάζοντας θετικά την ικανοποίηση και τη συναισθηματική τους δέσμευση ενισχύοντας παράλληλα την πρόθεση τους για επαναγορά της υπηρεσίας και κατά συνέπεια την παραμονή τους στον οργανισμό (Hennig-Thurau, 2004; Kim & Ok, 2010). Η δυναμική του οργανισμού και οι δράσεις του για την εκπαίδευση των εργαζομένων, τα συστήματα επικοινωνίας και την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, ενισχύει τον πελατοκεντρισμό με πρώτους αποδέκτες τους εργαζομένους που με την σειρά τους παρέχουν ποιότητα υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή (Conduit & Mavondo, 2001). Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η αντιλαμβανόμενη από τους

ίδιους πελατοκεντρική συμπεριφορά ενισχύεται μέσα από την εκπαίδευση τους στην ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών καθώς και από την υιοθέτηση ενός συστήματος επιβράβευσης που οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης τους, της εργασιακής τους δέσμευσης και της θετικής επιρροής τους στον χώρο εργασίας (Ro & Chen 2011). Η ενδυνάμωση τους παίζει σημαντικό ρόλο προκειμένου να διαμορφώσουν υψηλό επίπεδο πελατοκεντρισμού, ενώ οι υψηλά πελατοκεντρικοί εργαζόμενοι εμφανίζουν εργασιακή και οργανωσιακή δέσμευση και μεγάλη ικανοποίηση από την εργασία τους (Gazzoli et. al., 2012). Σύμφωνα με τους Anaza και Rutherford (2012) η οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου, η ταύτιση του δηλαδή με τα χαρακτηριστικά και τις αξίες του οργανισμού, συνδέεται θετικά με τον πελατοκεντρισμό δρώντας ως συνδετικός κρίκος μεταξύ της κοινωνικής αναγνώρισης και της εργασιακής δέσμευσης, ενώ η ταύτιση υπαλλήλου-πελάτη εξυπηρετεί με ακρίβεια τον μηχανισμό μάρκετινγκ για την δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων των υπαλλήλων εξυπηρέτησης με τους πελάτες συνεισφέροντας στην ικανοποίηση των αναγκών τους.

Οι Long et.al. (2007, 2009) εξετάζοντας την επίδραση της συμπεριφοράς του προσωπικού υποδοχής και των προπονητών fitness στους χρήστες του γυμναστηρίου έδειξαν ότι: τα θετικά λόγια για τον οργανισμό και η εργασιακή ικανοποίηση, η παροχή υπηρεσίας, η επιρροή του εργαζομένου στο γυμναστήριο με προτάσεις και ιδέες για την βελτίωση υπηρεσιών και τέλος η καλή συνεργασία των προπονητών στον χώρο εργασίας, επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση του πελάτη ενισχύοντας την εμπιστοσύνη του και τη δέσμευση του στον αθλητικό οργανισμό.

Διαχείριση γνώσης στην πελατοκεντρική στρατηγική

Οι πελατοκεντρικοί οργανισμοί λαμβάνουν πληροφορίες κάθε φορά που ο πελάτης τούς «αγγίζει» είτε μέσω της αγοράς προϊόντος ή υπηρεσίας, είτε μέσω ερώτησης στην υποδοχή, είτε μέσω παραπόνων αλλά και είτε με τη επίσκεψη του στον ιστότοπο του οργανισμού (Bolton, 2004). Για την υλοποίηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής υιοθετούνται διαδικασίες που περιστρέφονται γύρω από τις ανάγκες του πελάτη και διαμορφώνονται μέσα από την τεχνική της συλλογής γνώσης από τους πελάτες, τους μη πελάτες, τους υπαλλήλους πρώτης επαφής καθώς και από την εμπλοκή του πελάτη στην συν-δημιουργία μιας εμπειρίας που θα τον ικανοποιήσει απόλυτα (Van den Bergh, 2012). Με τη συμβολή των πελατών στη

δημιουργία και ανάπτυξη υπηρεσιών αντίστοιχων με τις ανάγκες τους, επιτυγχάνεται η πελατοκεντρική προσέγγιση του οργανισμού στον σχεδιασμό νέων υπηρεσιών (Alam & Perry, 2002) μεταμορφώνοντάς τον σε πελατοκεντρικό καθώς η διαπότιση του με την γνώση του πελάτη οδηγεί σε σταθεροποίηση αυτής της φιλοσοφίας (Hennestad, 1999). Ο πελατοκεντρικός και μαθησιακός προσανατολισμός του οργανισμού ενισχύει την ανάπτυξη και την επιτυχημένη εφαρμογή νέων υπηρεσιών, φιλοσοφία που επηρεάζει θετικά την επίδοσή του σε οικονομικό και ανταγωνιστικό επίπεδο (Liu, Luo & Shi, 2002; Tajeddini, 2011).

Παράλληλα η οργανωσιακή κουλτούρα συντελεί στη δημιουργία του μαθησιακού περιβάλλοντος, ενώ η διαχείριση της γνώσης που προκύπτει όταν ευθυγραμμίζεται με την κουλτούρα, τη δομή και τη στρατηγική του ενισχύει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Zheng, Yang & McLean, 2010). Μια τέτοια είδους κουλτούρα που προάγει και διευκολύνει τη μάθηση έχει ισχυρή επιρροή στη διαχείριση της γνώσης ενισχύοντας την πελατοκεντρική στάση των εργαζομένων, ενώ αυτή η στάση μετατρέπεται σταδιακά σε συμπεριφορά οδηγώντας τον πελατοκεντρικό οργανισμό στην επιτυχία (Lee, Kim & Kim, 2012). Η κατάλληλη διαχείριση της γνώσης οδηγεί στη δημιουργία νέων προϊόντων, στη βελτίωση των υπαρχόντων αλλά και στην καινοτομία επηρεάζοντας θετικά την επίδοση του οργανισμού (Darroch, 2005), ενώ το ίδιο θετικά επηρεάζεται η επίδοση όταν η διαχείριση της γνώσης ρυθμίζεται από την καινοτομία και τον στρατηγικό προσανατολισμό του οργανισμού (Ferraresi, Quandt, dos Santos & Frega, 2012). Αντίστοιχα και για τους Ordanini και Parasuraman (2011) ο συνδυασμός πελατοκεντρισμού και καινοτομικής κατεύθυνσης οδηγούν σε πραγματική καινοτομική δημιουργία νέων υπηρεσιών που με τη σειρά της επιδρά θετικά στους δείκτες επίδοσης του οργανισμού.

Περίληψη και συμπεράσματα ανασκόπησης

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στην παρούσα μελέτη ανέδειξε την σπουδαιότητα εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής από τις επιχειρήσεις καθώς παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό δημιουργώντας ικανοποιημένους πελάτες και ενίσχυση των κερδών τους. Η εφαρμογή του πελατοκεντρισμού δεν ακολουθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική αλλά αποτελεί πολυδιάστατο συνδυασμό ξεχωριστών τομέων επίδρασης στην κουλτούρα, την

οργάνωση και τη λειτουργία του οργανισμού. Η διάχυση του πελατοκεντρικού οράματος από την ηγεσία και η δέσμευση της στην ποιότητα, την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των πελατών αποτελεί τη βάση για την εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Οι ενδυναμωμένοι πελατοκεντρικοί εργαζόμενοι με ενεργή συμμετοχή και πίστη στο όραμά του ενισχύουν τον πελατοκεντρικό στόχο, ενώ η αλληλεπίδραση όλου του οργανισμού με τους πελάτες οδηγεί στη λήψη πληροφοριών και στην ανάληψη δράσης για σχεδιασμό νέων προϊόντων και υπηρεσιών προς όφελος των πελατών και του οργανισμού. Όλες αυτές οι διαστάσεις επιδρούν συνδυαστικά αλλά και μεμονωμένα στον πελατοκεντρισμό αποτελώντας πεδίο διερεύνησης στον τομέα των επιχειρήσεων.

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πληθυσμός - στόχος και μητρώο της έρευνας

Ο πληθυσμός - στόχος της έρευνας είναι τα γυμναστήρια που εδρεύουν στην Ελλάδα ανεξαρτήτως της έδρας τους και του μεγέθους τους. Ελλείψει επίσημου ενημερωμένου μητρώου με τα απαραίτητα στοιχεία για όλα τα Ελληνικά γυμναστήρια, χρησιμοποιήθηκε η βάση δεδομένων του Πανελλήνιου Συλλόγου Γυμναστηρίων που αποτελεί την καλύτερη δυνατή εναλλακτική καθώς περιλαμβάνει στοιχεία επαφής για 1000 περίπου γυμναστήρια. Με δεδομένο ότι το 2010 υπήρχαν 975 γυμναστήρια σε επίπεδο επικράτειας (πηγή: IHRSA), το επίπεδο κάλυψης που παρέχει το εν λόγω μητρώο είναι ικανοποιητικό για τις ανάγκες της έρευνας και ο πληθυσμός που μελετήθηκε ταυτίζεται πρακτικά με τον πληθυσμό - στόχο.

Μέθοδος δειγματοληψίας και μέγεθος δείγματος

Η επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε με απλή τυχαία δειγματοληψία δεδομένου ότι το μητρώο που χρησιμοποιήθηκε δεν περιλαμβάνει πληροφορίες για όλα τα γυμναστήρια για μεγέθη που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως μεταβλητές στρωμάτωσης, όπως ο αριθμός των μελών τους, τα έτη λειτουργίας τους κ.ά. Τελικά από τη βάση του Πανελλήνιου Συλλόγου Γυμναστηρίων επιλέχθηκε με απλή τυχαία δειγματοληψία δείγμα 278 γυμναστηρίων.

Το συγκεκριμένο μέγεθος δείγματος καθορίστηκε βάσει των επιθυμητών προδιαγραφών που τέθηκαν για τη διασφάλιση της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος και της εξασφάλισης υψηλού επιπέδου ακρίβειας για τα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, ως κατάλληλο επίπεδο εμπιστοσύνης (confidence level) τέθηκε το 95%, ως μέγιστο περιθώριο σφάλματος (error margin) των εκτιμήσεων το 5%, ενώ ο πληθυσμός αναφοράς θεωρήθηκε ότι περιλαμβάνει 1000 γυμναστήρια – είναι λογικό να υποθέσουμε ότι το σύνολο των γυμναστηρίων που περιλαμβάνονται στην ηλεκτρονική βάση του Πανελλήνιου Συλλόγου Γυμναστηρίων ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με τον πραγματικό πληθυσμό στόχο. Οι υπολογισμοί βασίστηκαν στον πίνακα υπολογισμού μεγέθους δείγματος της σελίδας:
http://research-advisors.com/tools/SampleSize.htm

Από τη διεξαγωγή της έρευνας συλλέχθηκαν τελικά στοιχεία για 160 γυμναστήρια, αριθμός που αντιστοιχεί σε ποσοστό απόκρισης της τάξης του 57.5%. Τα γυμναστήρια αυτά αποτέλεσαν και το τελικό δείγμα (released sample) στο οποίο βασίστηκε η στατιστική ανάλυση που ακολούθησε και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν για τον πληθυσμό.

Το συγκεκριμένο ποσοστό είναι αντικειμενικά ιδιαίτερα υψηλό με δεδομένο ότι αφορά έρευνα σε επιχειρήσεις (και δη στην Ελλάδα), ενώ από τη μελέτη του τελικού δείγματος δεν προκύπτουν πηγές μεροληψίας που να καθιστούν επιτακτική μια Ανάλυση μη – απόκρισης (Non – response analysis). Εξάλλου για το σκοπό αυτό θα έπρεπε να ήταν γνωστή η κατανομή του πραγματικού πληθυσμού. Σε κάθε περίπτωση, το τελικό δείγμα περιέχει επαρκείς πληροφορίες για γυμναστήρια όλων των χαρακτηριστικών (διαφορετικά μεγέθη, έδρα, οργανωτική δομή κ.τ.λ.), κάτι που συνηγορεί υπέρ της αμεροληψίας του.

Ερωτηματολόγιο της Έρευνας

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου βασισμένου σε έρευνα του Whiteley (1991) για τον βαθμό εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής στις επιχειρήσεις. Μεταφράστηκε και προσαρμόστηκε από ερευνητική επιστημονική ομάδα που την αποτελούσαν καθηγητές Πανεπιστημίου και στελέχη Διοίκησης γυμναστηρίων ώστε να ανταποκρίνεται στην συγκεκριμένη έρευνα και μπορεί να απαντηθεί από τα στελέχη των γυμναστηρίων[2].

Η εισαγωγή του ερωτηματολογίου γνωστοποιεί στα στελέχη, το σκοπό της παρούσας έρευνας, ενώ παράλληλα τονίζει ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το μάνατζμεντ. Απευθύνεται στελέχη της επιχείρησης με γνώση του γυμναστηρίου σε λειτουργικό, οικονομικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

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

α) Το όραμα και αποστολή του οργανισμού (7 ερωτήσεις)

β) Την ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες (5 ερωτήσεις)

γ) Την αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών (4 ερωτήσεις)

δ) Τη χρήση και κοινοποίηση των πληροφοριών (7 ερωτήσεις)

[2] Το ερωτηματολόγιο της έρευνας παρατίθεται στο παράρτημα Ι

ε) Την προσέγγιση των πελατών (4 ερωτήσεις)

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

ζ) Τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχομένων υπηρεσιών (6 ερωτήσεις).

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

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την θέση στην εργασία, την εκπαίδευση, την εμπειρία των στελεχών, καθώς και στοιχεία για το μέγεθος των γυμναστηρίων σε τετραγωνικά μέτρα και ενεργά μέλη. Επίσης περιλαμβάνει, 12 δείκτες ικανοποίησης των στελεχών από την επίδοση του γυμναστηρίου σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί, σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά και σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Λαμβάνεται υπόψη η υποκειμενική αντίληψη των στελεχών, μέθοδος η οποία είναι αποδεκτή και έχει χρησιμοποιηθεί στην βιβλιογραφία για τέτοιου είδους μετρήσεις (Zack, McKeen & Singh, 2009) εξετάζοντας δείκτες οικονομικούς, π.χ κέρδος και μη οικονομικούς δείκτες π.χ μερίδιο αγοράς, πωλήσεις (Darroch, 2005).

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων διατυπώνονται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 – 5 (1= καθόλου έως 5 = πάρα πολύ).

Διανομή των ερωτηματολογίων - Συλλογή των στοιχείων

Τα ερωτηματολόγια απεστάλησαν στα γυμναστήρια του δείγματος μέσω e-mail ή fax, ή και (όπου ήταν εφικτό) δια ζώσης. Ανάλογα με το μέγεθος του κάθε γυμναστηρίου διατίθεντο από 2 έως 4 ερωτηματολόγια προκειμένου να συμπληρωθούν τόσο από τον ιδιοκτήτη του γυμναστηρίου όσο και από εργαζόμενους στο γυμναστήριο σε άλλη θέση. Οι αποκρινόμενοι είχαν στη διάθεση τους αρκετό χρόνο (έως και 6 εβδομάδες) προκειμένου να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο κάτι που συνέβαλε στην επίτευξη ικανοποιητικού ποσοστού απόκρισης. Για τη διευκόλυνση των αποκρινόμενων κατασκευάστηκε και ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο προς συμπλήρωση στην on-line πλατφόρμα www.limeservice.com

Η συλλογή των στοιχείων ξεκίνησε το Μάιο του 2012 και ολοκληρώθηκε το Ιούλιο του ίδιου έτους, ενώ συνολικά συλλέχθηκαν 235 ερωτηματολόγια από 160 γυμναστήρια.

Καταχώρηση και Επεξεργασία των δεδομένων - Λογικοί Έλεγχοι

Τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν, καταχωρήθηκαν σε ένα ενιαίο ηλεκτρονικό αρχείο Microsoft Excel προκειμένου να αποτελέσουν τα προς ανάλυση δεδομένα. Πριν τη στατιστική ανάλυση τα δεδομένα αυτά επεξεργάστηκαν κατάλληλα και ελέχθησαν προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν λάθη καταχώρησης και λογικά σφάλματα κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων κωδικοποιήθηκαν κατάλληλα προκειμένου να διευκολυνθεί η καταχώρηση (διάτρηση) τους. Η κωδικοποίηση βασίστηκε από τη σειρά των εναλλακτικών απαντήσεων της κάθε ερώτησης στο ερωτηματολόγιο. Στο στάδιο αυτό πραγματοποιήθηκε ένας πρωτογενής έλεγχος για σφάλματα στη συμπλήρωση τα οποία και διορθώθηκαν επί τόπου.

Το κωδικοποιημένο αρχείο εισήχθη στο στατιστικό πακέτο SPSS για την περαιτέρω επεξεργασία των στοιχείων και τον έλεγχο τους. Η επεξεργασία αυτή περιλάμβανε κυρίως τις ακόλουθες ενέργειες:

α) Δημιουργία ταμπελών (labels) για την αντιστοίχηση των κωδικοποιημένων απαντήσεων στις αρχικές απαντήσεις. Η συγκεκριμένη ενέργεια ήταν απαραίτητη για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης

β) Δημιουργία νέων παραγόμενων μεταβλητών για καλύτερη αξιοποίηση των συλλεξάντων στοιχείων. Οι (πολλαπλές) απαντήσεις για την ερώτηση για τη θέση στο γυμναστήριο (Α' της $2^{ης}$ ενότητας) συνδυάστηκαν για τη δημιουργία μιας ενιαίας μεταβλητής. Αντίστοιχα οι απαντήσεις για την ερώτηση για το επίπεδο εκπαίδευσης (Β' της $2^{ης}$ ενότητας) οδήγησαν στη δημιουργία δύο μεταβλητών, μιας για την κύρια εκπαίδευση και μιας για τη μετεκπαίδευση

γ) Υπολογισμός γενικών δεικτών για την πελατοκεντρική στρατηγική και την επιχειρησιακή επίδοση. Για κάθε αποκρινόμενο υπολογίστηκε μια μεταβλητή για τη μέση αξιολόγηση των πελατοκεντρικών στρατηγικών (μέση τιμή των απαντήσεων των Α' έως Ζ' υποενοτήτων της $1^{ης}$ ενότητας[3]) και από μια μεταβλητή για τη μέση επίδοση ως προς τους στόχους της επιχείρησης (μέση τιμή των απαντήσεων της Ε' της $2^{ης}$ ενότητας), τη μέση επίδοση ως προς την προηγούμενη χρονιά (μέση τιμή των απαντήσεων της ΣΤ' της $2^{ης}$ ενότητας) και τη μέση επίδοση ως προς τους ανταγωνιστές (μέση τιμή των απαντήσεων της Ζ' της $2^{ης}$ ενότητας)

[3] Υπολογίστηκαν επίσης επί μέρους μέσες τιμές για κάθε μια από τις υποενότητες που αντιστοιχούν στον αντίστοιχο παράγοντα πελατοκεντρικής στρατηγικής

δ) Κατηγοριοποίηση των παραπάνω μεταβλητών. Η ενέργεια αυτή πραγματοποιήθηκε προκειμένου να εφαρμοστεί έλεγχος χ^2 στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης. Οι τιμές των μεταβλητών αυτών ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις κατηγορίες:

α) Χαμηλές: τιμές από 1 έως 3.5

β) Μέσες κάτω: τιμές από 3.51 έως 4

γ) Μέσες άνω: τιμές από 4.01 έως 4.5

δ) Υψηλές: τιμές από 4.51 έως 5

ε) Ομαδοποίηση απαντήσεων: απαντήσεις που συγκέντρωσαν χαμηλό ποσοστό επί τους συνόλου ομαδοποιήθηκαν με «κοντινές» απαντήσεις για τις ανάγκες της στατιστικής ανάλυσης. Οι ομαδοποιήσεις που πραγματοποιήθηκαν περιγράφονται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

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

Το ποσοστό των κενών στις απαντήσεις ήταν μικρό (από μηδενικό έως αμελητέο για όλες τις ερωτήσεις) και για το λόγο αυτό δεν εφαρμόστηκε κάποια μέθοδος για την εκτίμηση των κενών, απλά οι εν λόγω περιπτώσεις δε συμμετείχαν στην ανάλυση.

Λογισμικό και Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης

Η στατιστική ανάλυση, όπως και ο έλεγχος και η επεξεργασία των δεδομένων, πραγματοποιήθηκε με χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS (ver. 17). Το συγκεκριμένο στατιστικό πακέτο είναι από τα πλέον διαδεδομένα για τη στατιστική ανάλυση δεδομένων ερευνών επιχειρήσεων.

Για την κάλυψη των αναγκών της έρευνας εφαρμόστηκαν τόσο περιγραφικές όσο και αναλυτικές μέθοδοι. Οι περιγραφικές μέθοδοι περιλάμβαναν πίνακες και διαγράμματα συχνοτήτων, πίνακες συσχετίσεων (όπως ο πίνακας 3), πίνακες συγκεντρωτικών περιγραφικών μέτρων (όπως οι πίνακες 1 και 2) και διαγράμματα πλαισίου – απολήξεων (Boxplot όπως το σχήμα 13) και αποσκοπούσαν στην απόκτηση βασικών γνώσεων για την κατανομή των χαρακτηριστικών του δείγματος (π.χ. επάγγελμα και εμπειρία αποκρινόμενων, μέγεθος γυμναστηρίου) καθώς και για

τις απόψεις των αποκρινόμενων αναφορικά με τα αντικείμενα της έρευνας (π.χ. άξονες πελατοκεντρικών στρατηγικών, αξιολόγηση των επιδόσεων).

Οι αναλυτικές μέθοδοι αφορούσαν αποκλειστικά την εφαρμογή ελέγχων χ^2 (chi-square) και αποσκοπούσαν στην περαιτέρω εμβάθυνση και την εξαγωγή συμπερασμάτων για παράγοντες που διαμορφώνουν και διαφοροποιούν τα μεγέθη που σχετίζονται με τα αντικείμενα της έρευνας. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου ήταν επιβεβλημένη από τη στιγμή που οι κατανομές των μεταβλητών της πελατοκεντρικής στρατηγικής (των επί μέρους παραγόντων και του συνολικού δείκτη) και της επιχειρησιακής επίδοσης ήταν ξεκάθαρα μη – συμμετρικές, γεγονός που δεν ευνοούσε την εφαρμογή άλλων μεθόδων όπως λ.χ. της Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA).

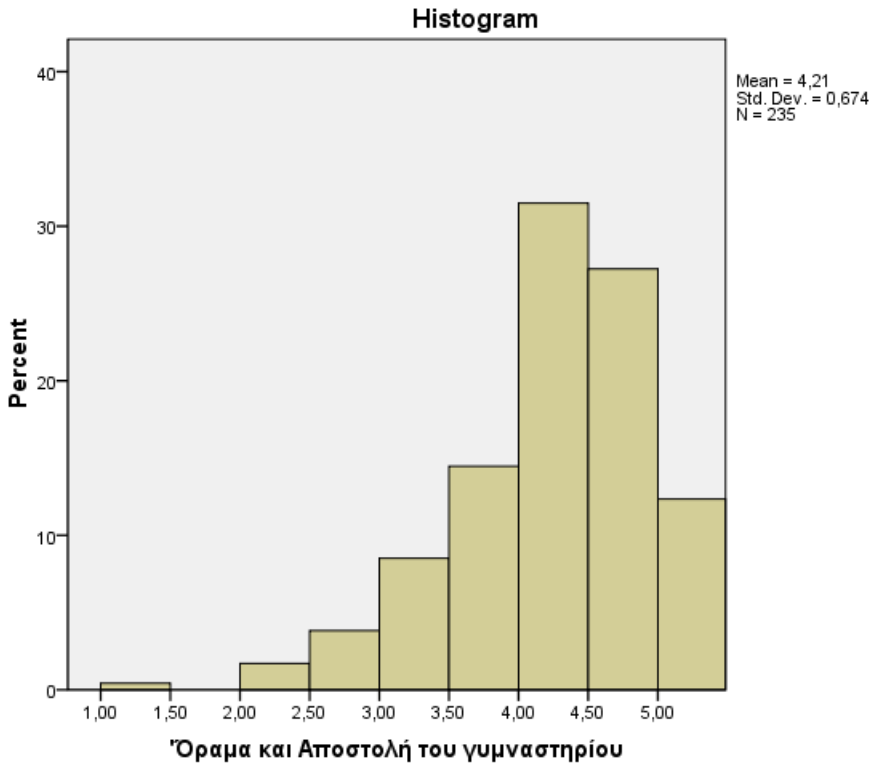
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Αξιολόγηση των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά περιγραφικά στατιστικά για το βαθμό εφαρμογής του κάθε παράγοντα πελατοκεντρικής στρατηγικής από τα γυμναστήρια στην Ελλάδα, όπως προκύπτουν από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης.

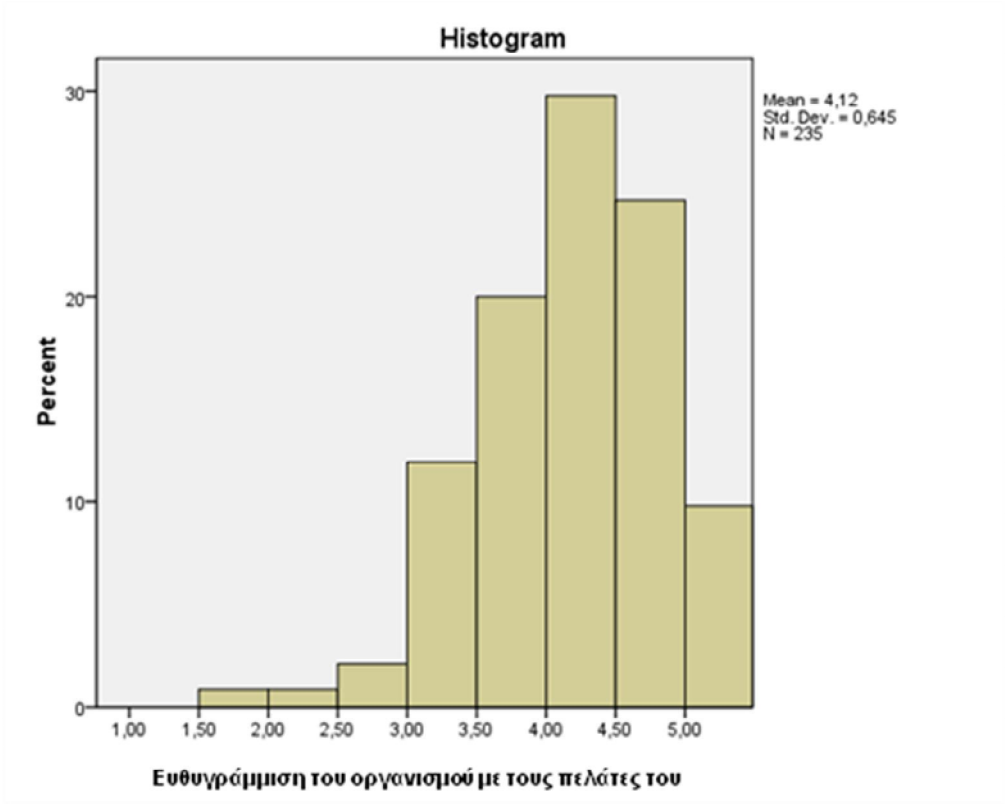
Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αξιολόγησαν γενικά με υψηλό βαθμό (>4.2 η μέση τιμή των αξιολογήσεων) τις στρατηγικές που αναλαμβάνουν τα γυμναστήρια για την προώθηση του *Οράματος και της Αποστολής τους*. Σύμφωνα με το σχήμα 1 περίπου το 70% αξιολόγησαν αυτές τις δράσεις με βαθμό 4 (στα 5) ή και μεγαλύτερο.

Σχήμα 1: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου»



Υψηλή είναι κατά μέσο όρο και η αξιολόγηση των δράσεων για την *Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες*. Στο σύνολο του δείγματος η μέση αξιολόγηση είναι λίγο μεγαλύτερη από 4.12, ενώ περισσότεροι από 60% των συμμετεχόντων έδωσαν βαθμό μεγαλύτερο ή ίσο του 4 (σχήμα 2).

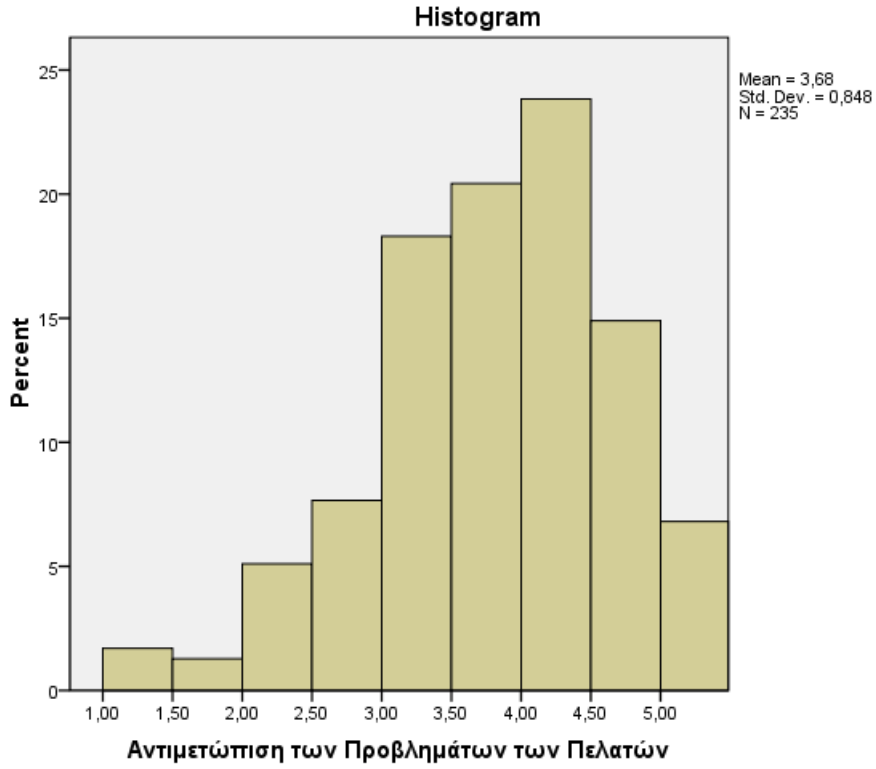
Σχήμα 2: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες του»



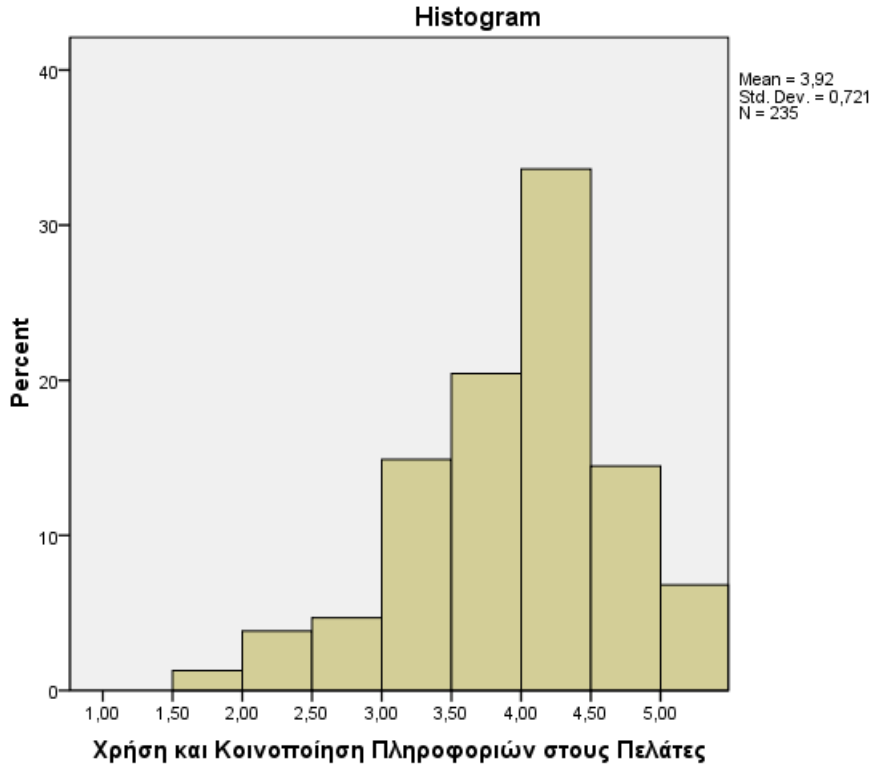
Πιο αυστηρά αξιολογούνται οι δράσεις για την *Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών*. Η μέση αξιολόγηση είναι της τάξης του 3,68, ενώ σύμφωνα με το σχήμα 3 σημαντικό είναι το ποσοστό εκείνων που βαθμολογούν αρκετά αυστηρά αυτό τον παράγοντα (*περίπου 1 στους 5 δίνει βαθμό 3 / 5 ή και μικρότερο*).

Στο ενδιάμεσο των παραπάνω αξιολογήσεων βρίσκονται τα μέσα μεγέθη για τους υπόλοιπους τέσσερεις παράγοντες της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής (3,85 έως 4 περίπου σε κλίμακα αξιολόγησης 1 - 5): της *Χρήσης και Κοινοποίησης Πληροφοριών στους Πελάτες*, της *Προσέγγισης των Πελατών*, των *Ικανοτήτων και την Ενδυνάμωσης του Προσωπικού* και της *Συνεχούς Βελτίωσης των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών*. Στα σχήματα 4 – 7 δίνεται η κατανομή των ατομικών αξιολογήσεων των συμμετεχόντων για αυτούς τους παράγοντες.

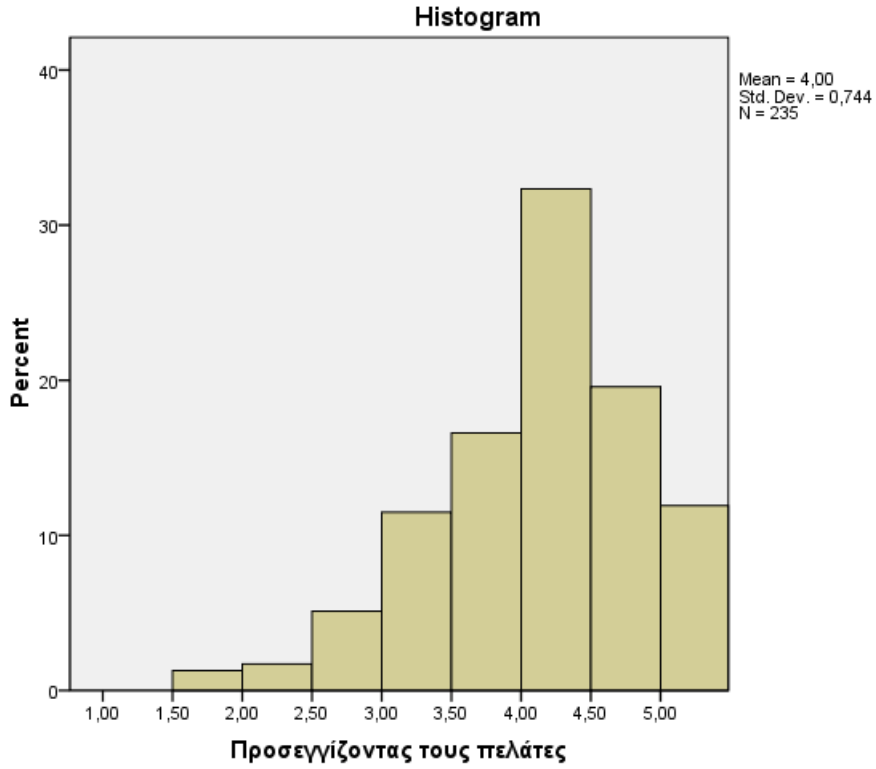
Σχήμα 3: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών»



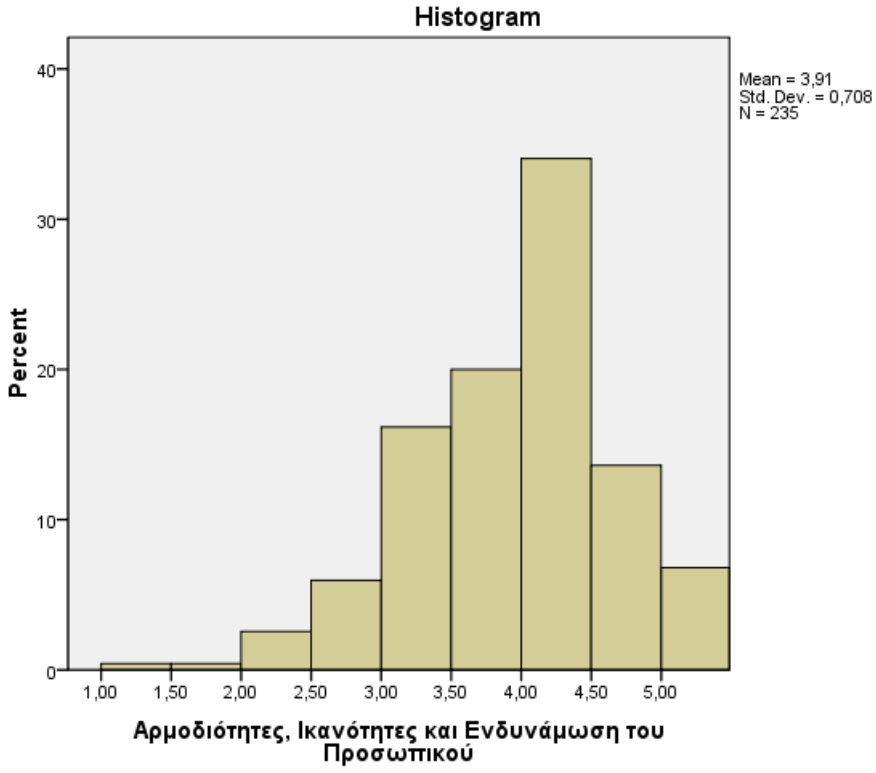
Σχήμα 4: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες»



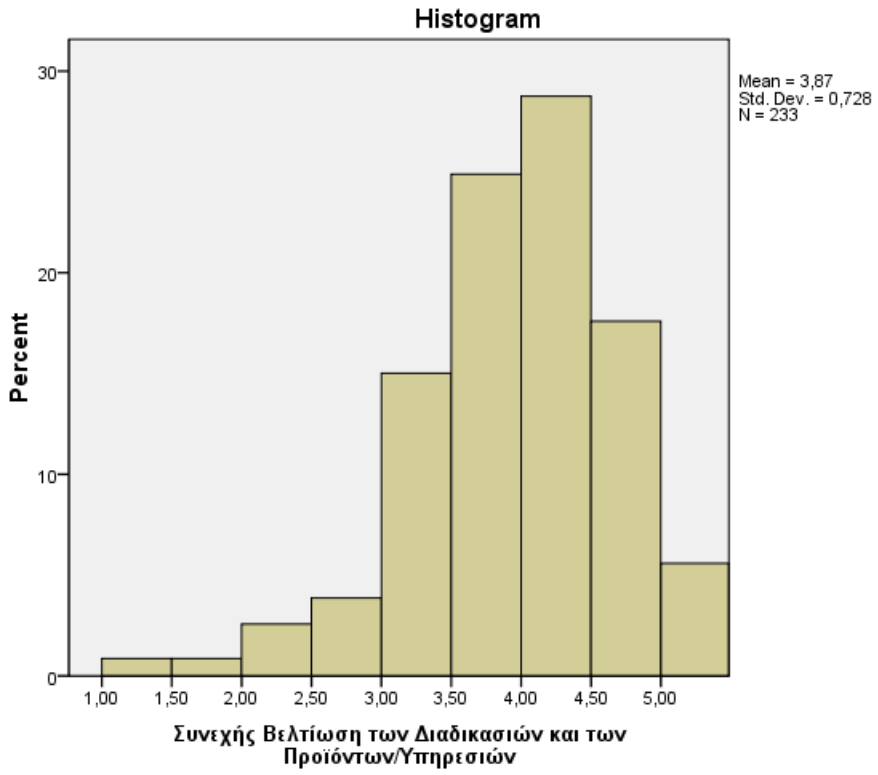
Σχήμα 5: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Προσεγγίζοντας τους πελάτες»



Σχήμα 6: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού»

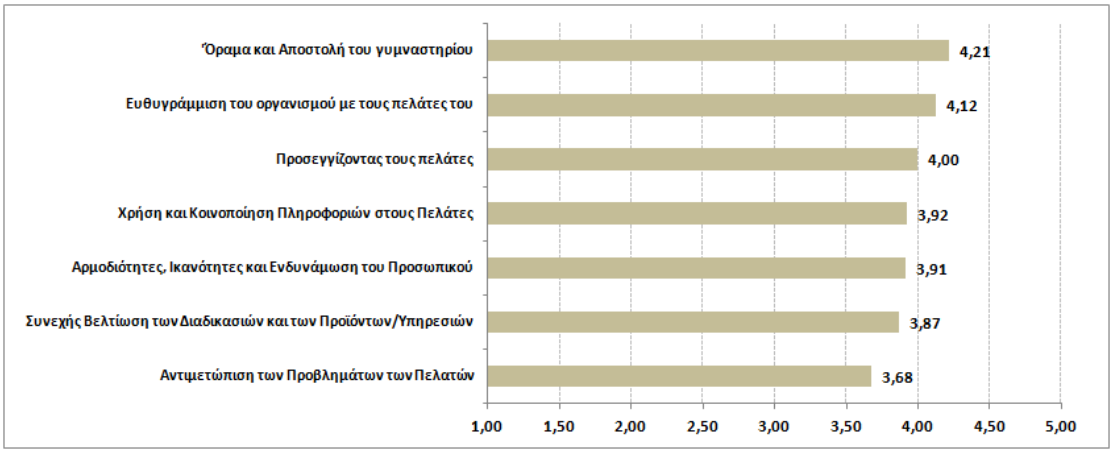


Σχήμα 7: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών»



Στο σχήμα 8 παρουσιάζονται οι παράγοντες της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής ανά φθίνουσα σειρά μέσου βαθμού αξιολόγησης τους από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ενώ στον πίνακα 1 δίνονται περισσότερα περιγραφικά στατιστικά μέτρα.

Σχήμα 8: Πελατοκεντρικής Στρατηγικής ανά φθίνουσα σειρά μέσου βαθμού αξιολόγησης



Τα πολύ μικρά τυπικά σφάλματα των εκτιμήσεων είναι ενδεικτικά υψηλού επιπέδου ακρίβειας για τα αποτελέσματα που υπολογίστηκαν.

Πίνακας 1: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής

Μέγεθος		Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου	Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες του	Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Προσεγγίζοντας τους πελάτες	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών
Μέσος		**4,2122**	**4,1216**	**3,6773**	**3,9240**	**3,9979**	**3,9100**	**3,8702**
Τυπικό σφάλμα		,04394	,04207	,05533	,04706	,04850	,04616	,04768
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης	**Κάτω φράγμα**	4,1256	4,0388	3,5683	3,8313	3,9023	3,8191	3,7763
	Άνω φράγμα	4,2987	4,2045	3,7863	4,0167	4,0934	4,0010	3,9642
Διάμεσος		4,2857	4,2000	3,7500	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Διακύμανση		,454	,416	,719	,520	,553	,501	,530
Ελάχιστο		1,43	1,80	1,00	1,57	1,50	1,43	1,17
Μέγιστο		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Συνολικός βαθμός πελατοκεντρικής στρατηγικής

Η σύνθεση των παραγόντων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής οδηγεί στη δημιουργία ενός ενιαίου δείκτη που περιγράφει συνολικά το βαθμό στον οποίο τα γυμναστήρια στην Ελλάδα εφαρμόζουν πελατοκεντρικές στρατηγικές. Σύμφωνα με τον πίνακα 2, ο δείκτης αυτός έχει μέση τιμή και διάμεσο *κοντά στο 4* κάτι που αποτελεί ένδειξη γενικευμένης και ευρείας εφαρμογής τέτοιων πολιτικών στα Ελληνικά γυμναστήρια.

Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά του Συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής

Μένεθος		Τιμή
Μέσος		**3,9597**
Τυπικό σφάλμα		,03992
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης	**Κάτω όριο**	3,8811
	Άνω όριο	4,0384
Διάμεσος		**4,0401**
Διακύμανση		,375
Ελάχιστο		1,74
Μέγιστο		5,00

Η κατανομή του συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι σχετικά συμμετρική γύρω από τη μέση τιμή όπως προκύπτει από το σχήμα 9.

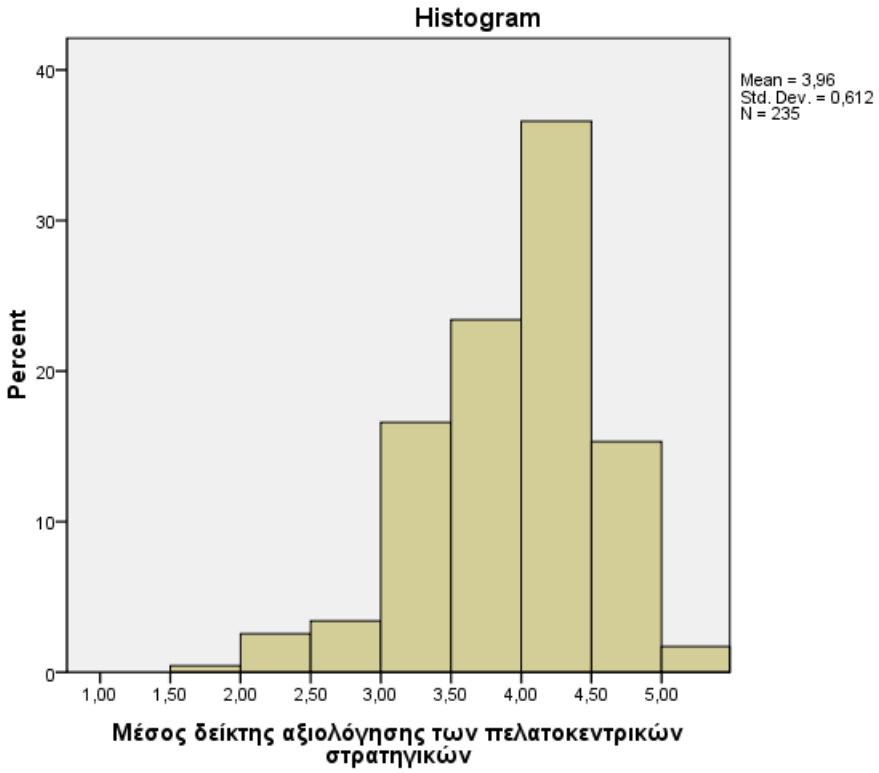
Συσχετίσεις επί μέρους παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής

Στην παρούσα παράγραφο διερευνάται η στατιστική σχέση των παραγόντων που συνθέτουν την πελατοκεντρική στρατηγική μεταξύ τους καθώς και με το συνολικό δείκτη που παράγεται από τη σύνθεση τους. Η σχέση αυτή αξιολογείται μέσω:

α) Των συντελεστών γραμμικής συσχέτισης κατά Pearson που υπολογίζονται στα δεδομένα των δεικτών πριν την ομαδοποίηση τους

β) Ελέγχων χ^2 που πραγματοποιούνται στα ομαδοποιημένα δεδομένα των δεικτών

Σχήμα 9: Κατανομή της αξιολόγησης του Συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 3 *ο συνολικός δείκτης που περιγράφει το βαθμό στον οποίο ένα γυμναστήριο εφαρμόζει πελατοκεντρικές στρατηγικές, συσχετίζεται ισχυρά γραμμικά – και μάλιστα θετικά - με κάθε έναν από τους παράγοντες που τον συνθέτουν, δεδομένου ότι σε κάθε περίπτωση η τιμή του συντελεστή συσχέτισης είναι μεγαλύτερη από 0,8*[4]. Με όμοιο τρόπο συμπεραίνουμε ότι και *μεταξύ τους οι παράγοντες συσχετίζονται ισχυρά γραμμικά δεδομένου ότι για όλα τα ζεύγη η τιμή του συντελεστή συσχέτισης είναι κοντά στο 0,6 ή και μεγαλύτερη.*

Η ισχυρή συσχέτιση του συνολικού δείκτη πελατοκεντρικής στρατηγικής με τους επί μέρους παράγοντες επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα των ελέγχων χ^2 που συνοψίζονται στον πίνακα 4. *Το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας που αντιστοιχεί σε όλους τους παράγοντες είναι πολύ κοντά στο 0*[5]*, κάτι που αποτελεί ένδειξη πολύ ισχυρής στατιστικής σχέσης όλων των παραγόντων με το συνολικό δείκτη που συνθέτουν.*

[4] Όσο πιο κοντά στο 1 (αντίστοιχα στο -1) η τιμή του συγκεκριμένου μεγέθους τόσο ισχυρότερη η θετική (αντίστοιχα η αρνητική) γραμμική συσχέτιση των μεταβλητών που συγκρίνονται. Οι μεταβλητές είναι θετικά (αντίστοιχα αρνητικά) συσχετισμένες όταν η αύξηση του ενός συμβαδίζει με αύξηση (αντίστοιχα μείωση) του άλλου

[5] Μικρότερο από 1/1000, επομένως πολύ μικρότερο από 0,05 που είναι το σύνηθες μέγεθος στατιστικής σημαντικότητας που χρησιμοποιείται για στατιστικούς ελέγχους

Πίνακας 3: Συντελεστής συσχέτισης κατά Pearson των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του συνολικού δείκτη πελατοκεντρικής στρατηγικής

	Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου	Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες του	Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Προσεγγίζοντας τους πελάτες	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	Πελατοκεντρικές Στρατηγικές
Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου	1	,739	,648	,686	,618	,680	,622	**0,84**
Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες του	,739	1	,617	,722	,632	,619	,619	**0,83**
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	,648	,617	1	,643	,628	,585	,619	**0,81**
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	,686	,722	,643	1	,784	,731	,722	**0,89**
Προσεγγίζοντας τους πελάτες	,618	,632	,628	,784	1	,685	,680	**0,85**
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	,680	,619	,585	,731	,685	1	,757	**0,85**
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	,622	,619	,619	,722	,680	,757	1	**0,85**
Πελατοκεντρικές Στρατηγικές	**0,84**	**0,83**	**0,81**	**0,89**	**0,85**	**0,85**	**0,85**	**1**

Πίνακας 4: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του συνολικού δείκτη πελατοκεντρικής στρατηγικής

Παράγοντας	Τιμή στατιστικής συνάρτησης	Βαθμοί ελευθερίας	Παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας
Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου	185,301	9	**.000**
Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες του	189,940	9	**.000**
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	167,124	9	**.000**
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	236,856	9	**.000**
Προσέγγιση των πελατών	203,022	9	**.000**
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	206,024	9	**.000**
Συνεχή Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	213,882	9	**.000**

Ο πίνακας 5 συνοψίζει τα αποτελέσματα αντίστοιχων ελέγχων χ^2 για την αξιολόγηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των παραγόντων που συνθέτουν το συνολικό δείκτη της πελατοκεντρικής στρατηγικής. *Για όλα τα ζεύγη παραγόντων που εξετάζονται, το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι πολύ κοντά στο 0, κάτι που επιβεβαιώνει το συμπέρασμα του πίνακα 3 για ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων Πελατοκεντρικής Στρατηγικής σε επίπεδο σημαντικότητας α=0,05.*

Πίνακας 5: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής κατά ζεύγη

Παράγοντες που συγκρίνονται		Τιμή στατιστικής συνάρτησης	Βαθμοί ελευθερίας	Παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας
Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου	Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες του	126,160	9	.000
	Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	81,139	9	.000
	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	102,862	9	.000
	Προσέγγιση των πελατών	101,459	9	.000
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	100,296	9	.000
	Συνεχή Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	82,578	9	.000
Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες του	Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	80,562	9	.000
	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	129,532	9	.000
	Προσέγγιση των πελατών	104,611	9	.000
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	92,011	9	.000
	Συνεχή Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	95,329	9	.000
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	86,717	9	.000
	Προσέγγιση των πελατών	77,054	9	.000
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	74,889	9	.000
	Συνεχή Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	79,748	9	.000
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Προσέγγιση των πελατών	136,091	9	.000
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	115,598	9	.000
	Συνεχή Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	114,314	9	.000
Προσέγγιση των πελατών	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	135,419	9	.000
	Συνεχή Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	92,407	9	.000
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Συνεχή Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	149,085	9	.000

Πελατοκεντρικές στρατηγικές και επιχειρησιακή επίδοση

Στο κεφάλαιο αυτό διερευνάται η σχέση του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών με την επίδοση του γυμναστηρίου ως επιχείρηση. Για την αξιολόγηση των επιδόσεων έχουν οριστεί τρεις άξονες:

α) Η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί αναφορικά με τις επιδόσεις

β) Οι επιδόσεις σε σχέση με αυτές της προηγούμενης χρονιάς

γ) Οι επιδόσεις σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών

Κάθε ένας από αυτούς τους άξονες συντίθεται από 4 επιμέρους δείκτες:

- ✓ *Τα κέρδη*
- ✓ *Η απόδοση της επένδυσης*
- ✓ *Τα έσοδα*
- ✓ *Το μερίδιο αγοράς*

Για τη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο η εφαρμογή πελατοκεντρικής στρατηγικής σχετίζεται με τους δείκτες ικανοποίησης από τις επιδόσεις του γυμναστηρίου εφαρμόστηκαν έλεγχοι χ^2. Όπως φαίνεται από τους πίνακες 6 - 11 *και οι τρεις δείκτες επιδόσεων σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την εφαρμογή πελατοκεντρικής στρατηγικής από το γυμναστήριο, αφού και στους τρεις ελέγχους το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από 0.05*:

Πίνακας 6: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του γυμναστήριου σε σχέση με τους στόχους

		Κατηγορίες για την Ικανοποίηση σε σχέση με τους στόχους			
		Χαμηλή	Μέτρια	Άνω του μετρίου	Σύνολο
Βαθμός εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών	**Χαμηλή**	**35,7%**	**12,5%**	**16,4%**	24,2%
	Μέση κάτω	25,5%	30,4%	18,0%	24,7%
	Μέση άνω	25,5%	41,1%	47,5%	35,8%
	Υψηλή	**13,3%**	**16,1%**	**18,0%**	15,3%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 7: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του γυμναστήριου σε σχέση με τους στόχους

	Τιμή στατιστικής συνάρτησης	Βαθμοί ελευθερίας	Παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας
Pearson Chi-Square	**18,194**	**6**	**,006**
Πλήθος έγκυρων παρατηρήσεων	215		

Πίνακας 8: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του γυμναστήριου σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά

		Κατηγορίες για την Ικανοποίηση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά			
		Χαμηλή	Μέτρια	Άνω του μετρίου	Σύνολο
Βαθμός εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών	**Χαμηλή**	**30,3%**	**21,4%**	**10,4%**	24,1%
	Μέση κάτω	23,8%	28,6%	20,8%	24,1%
	Μέση άνω	35,2%	35,7%	41,7%	36,8%
	Υψηλή	**10,7%**	**14,3%**	**27,1%**	15,1%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 9: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του γυμναστήριου σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά

	Τιμή στατιστικής συνάρτησης	Βαθμοί ελευθερίας	Παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας
Pearson Chi-Square	**12,978**	**6**	**,043**
Πλήθος έγκυρων παρατηρήσεων	212		

Πίνακας 10: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίηση από τις επιδόσεις του γυμναστήριου σε σχέση με τους ανταγωνιστές

		Κατηγορίες για την Ικανοποίηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές			
		Χαμηλή	Μέτρια	Άνω του μετρίου	Σύνολο
Βαθμός εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών	**Χαμηλή**	**37,1%**	**23,3%**	**11,6%**	23,8%
	Μέση κάτω	25,8%	16,7%	23,2%	23,4%
	Μέση άνω	24,7%	43,3%	46,3%	36,9%
	Υψηλή	**12,4%**	**16,7%**	**18,9%**	15,9%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 11: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του γυμναστήριου σε σχέση με τους ανταγωνιστές

	Τιμή στατιστικής συνάρτησης	Βαθμοί ελευθερίας	Παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας
Pearson Chi-Square	**20,816**	**6**	**,002**
Πλήθος έγκυρων παρατηρήσεων	214		

Επί μέρους παράγοντες πελατοκεντρικών στρατηγικών και επιχειρησιακή επίδοση

Εξετάζοντας περαιτέρω τη συσχέτιση του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών με την επιχειρησιακή επίδοση των γυμναστηρίων (όπως τουλάχιστον αξιολογούνται από τα στελέχη που αποκρίθηκαν), διερευνούμε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών σχέσεων σε επίπεδο επί μέρους παραγόντων πελατοκεντρικών στρατηγικών.

Σύμφωνα με τους πίνακες 12 και 13, *η Προσέγγιση των πελατών, η Ενδυνάμωση του προσωπικού και η Συνεχής Βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών διαμορφώνουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση από τις επιδόσεις του γυμναστηρίου σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί και σε σχέση με τις επιδόσεις της προηγούμενης χρονιάς* (Παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας<0.05). Επιπρόσθετα *η Ικανοποίηση από τις επιδόσεις σε σχέση με τους στόχους επηρεάζεται στατιστικά σημαντικά και από τη Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες.*

Ομοίως και σύμφωνα με τον πίνακα 14, *όλοι οι επί μέρους παράγοντες πελατοκεντρικών στρατηγικών διαμορφώνουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση από τις επιδόσεις του γυμναστηρίου έναντι των ανταγωνιστών.*

Πίνακας 12: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με τους στόχους

Παράγοντας	Τιμή στατιστικής συνάρτησης	Βαθμοί ελευθερίας	Παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας
Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου	8,988	6	.174
Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες του	9,561	6	.144
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	8,838	6	.183
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	**19,926**	**6**	**.003**
Προσέγγιση των πελατών	**19,024**	**6**	**.004**
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	**15,976**	**6**	**.014**
Συνεχή Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	**15,227**	**6**	**.019**

Πίνακας 13: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά

Παράγοντας	Τιμή στατιστικής συνάρτησης	Βαθμοί ελευθερίας	Παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας
Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου	8,858	6	.182
Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες του	4,868	6	.561
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	11,593	6	.072
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	11,968	6	.063
Προσέγγιση των πελατών	**18,732**	**6**	**.005**
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	**15,308**	**6**	**.018**
Συνεχή Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	**13,654**	**6**	**.034**

Πίνακας 14: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές

Παράγοντας	Τιμή στατιστικής συνάρτησης	Βαθμοί ελευθερίας	Παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας
Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου	**18,123**	**6**	**.006**
Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τους πελάτες του	**19,516**	**6**	**.003**
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	**17,926**	**6**	**.006**
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	**30,076**	**6**	**.000**
Προσέγγιση των πελατών	**14,763**	**6**	**.022**
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	**12,825**	**6**	**.046**
Συνεχή Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	**13,384**	**6**	**.037**

Πελατοκεντρικές στρατηγικές και δημογραφικά μεγέθη

Σε αυτή την ενότητα διερευνάται η σχέση του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των αποκρινόμενων (*θέση στο γυμναστήριο, εκπαίδευση / μετεκπαίδευση και εργασιακή εμπειρία*) και των γυμναστηρίων (*μέγεθος και γεωγραφική θέση*).

Προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση που έχει η θέση των αποκρινόμενων στο γυμναστήριο στον τρόπο που αξιολογούν το βαθμό εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ήταν απαραίτητο να ομαδοποιηθούν οι πιθανές απαντήσεις στην αντίστοιχη ερώτηση του ερωτηματολογίου σε 5 βασικές κατηγορίες:

α) Εργαζόμενοι με αυστηρά διοικητική θέση

β) Εργαζόμενοι με διοικητική θέση και άλλες αρμοδιότητες

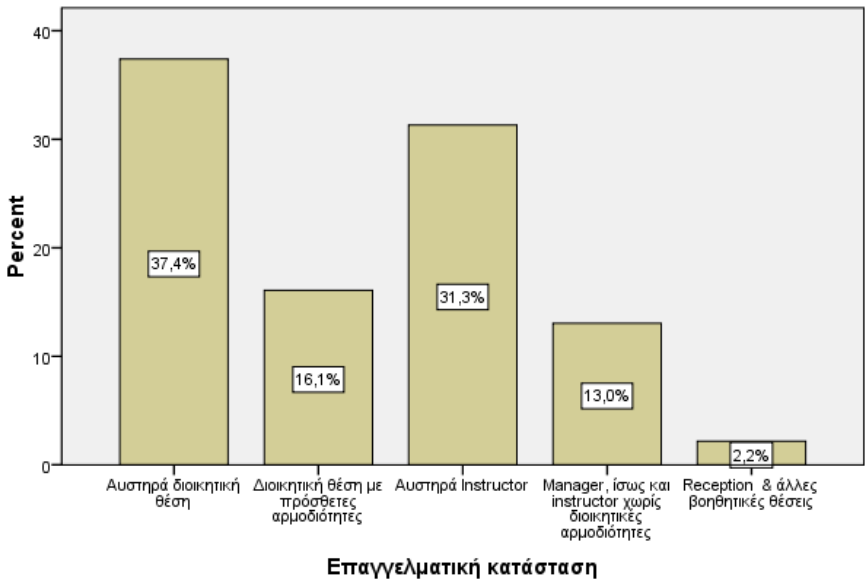
γ) Αυστηρά εισηγητές (Instructors)

δ) Managers / Instructors χωρίς διοικητικές αρμοδιότητες

ε) Reception και άλλες βοηθητικές θέσεις

Κάθε αποκρινόμενος μπορεί να ανήκει αυστηρά και μόνο σε μια από τις παραπάνω κατηγορίες**.** Η τελευταία κατηγορία λόγω μικρού δείγματος και περιορισμένου ενδιαφέροντος σε σύγκριση με τις υπόλοιπες εξαιρέθηκε από τη συνέχεια της ανάλυσης (σχήμα 10).

Σχήμα 10: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά Επαγγελματική κατάσταση / Θέση στο γυμναστήριο

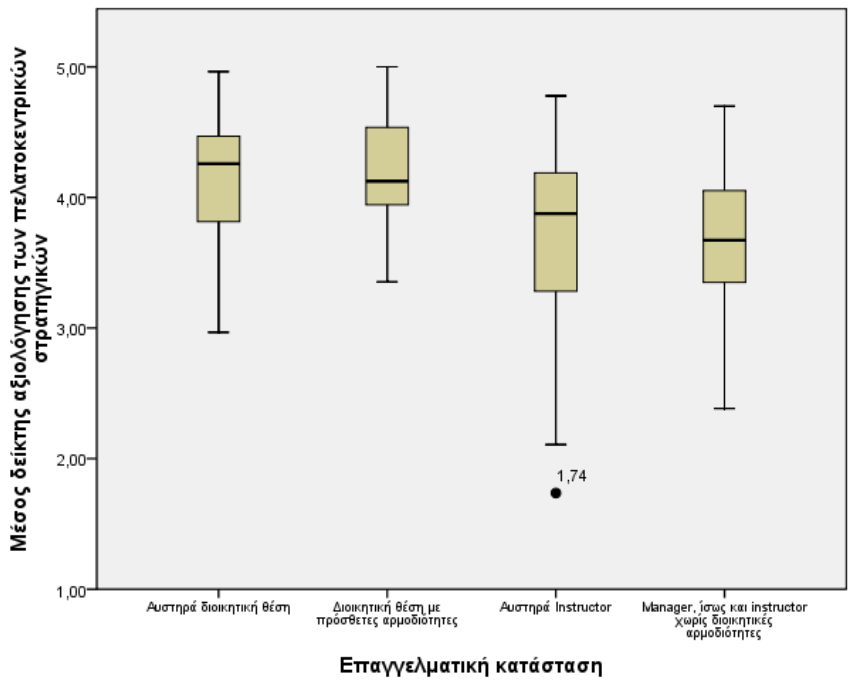


Στον πίνακα 15 και στο σχήμα 11 παρατηρούμε ότι *οι εργαζόμενοι σε διοικητικές θέσεις (κατηγορίες 1 και 2) αξιολογούν πολύ πιο θετικά την εφαρμογή πελατοκεντρικών στρατηγικών από το γυμναστήριο που εκπροσωπούν σε σύγκριση με τους εργαζόμενους σε άλλη θέση.*

Πίνακας 15: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Θέση στο γυμναστήριο

		Επαγγελματική κατάσταση				
		Αυστηρά διοικητική θέση	Διοικητική θέση με πρόσθετες αρμοδιότητες	Αυστηρά Instructor	Manager, ίσως και instructor χωρίς διοικητικές αρμοδιότητες	Σύνολο
Αξιολόγηση των πελατοκεντρικών στρατηγικών	**Χαμηλή**	**15,1%**	**10,8%**	**31,9%**	**43,3%**	**23,6%**
	Μέση κάτω	17,4%	24,3%	29,2%	30,0%	24,0%
	Μέση άνω	45,3%	37,8%	31,9%	20,0%	36,4%
	Υψηλή	**22,1%**	**27,0%**	**6,9%**	**6,7%**	**16,0%**
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Σχήμα 11: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Επαγγελματική κατάσταση / Θέση στο γυμναστήριο



Σύμφωνα με τον πίνακα 16 η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική αφού το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας είναι πολύ κοντά στο 0. *Επομένως η θέση κάποιου στο γυμναστήριο σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τον τρόπο με τον οποίο αξιολογεί τις πελατοκεντρικές στρατηγικές που εφαρμόζει το γυμναστήριο.*

Πίνακας 16: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και της Θέσης στο γυμναστήριο

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας
Pearson Chi-Square	**29,726**	**9**	**,000**
N of Valid Cases	225		

Το επίπεδο εκπαίδευσης των αποκρινόμενων καταχωρήθηκε σε μια από τις ακόλουθες κατηγορίες:

α) Βασικές σπουδές

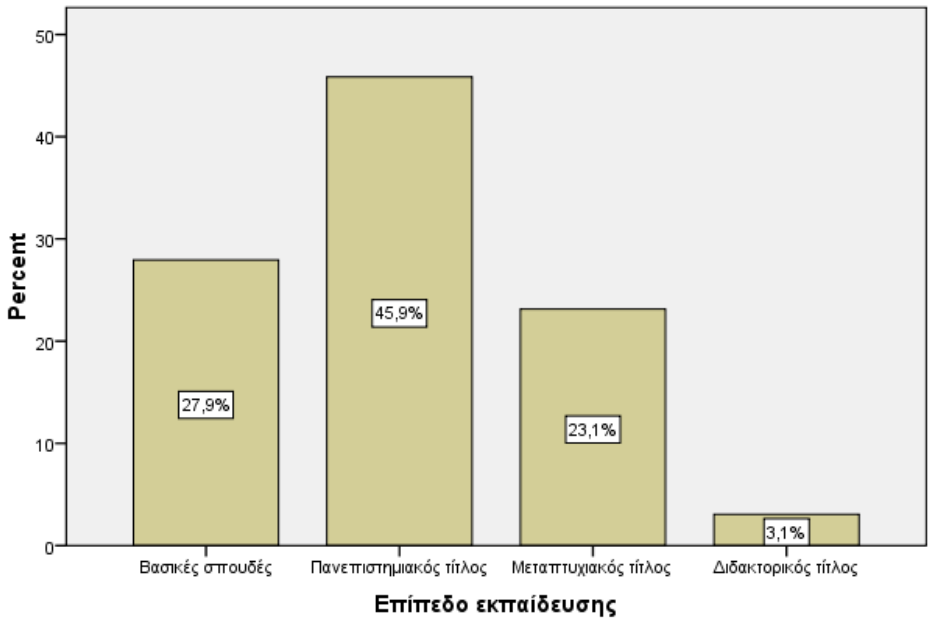
β) Πανεπιστημιακός τίτλος

γ) Μεταπτυχιακός τίτλος

δ) Διδακτορικός τίτλος

Οι αποκρινόμενοι με διδακτορικό τίτλο αποτελούν ένα πολύ μικρό ποσοστό του συνόλου (3,1%) και γι' αυτό η κατηγορία αυτή ομαδοποιήθηκε με τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου για τη συνέχεια της ανάλυσης (σχήμα 12).

Σχήμα 12: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά Επίπεδο εκπαίδευσης

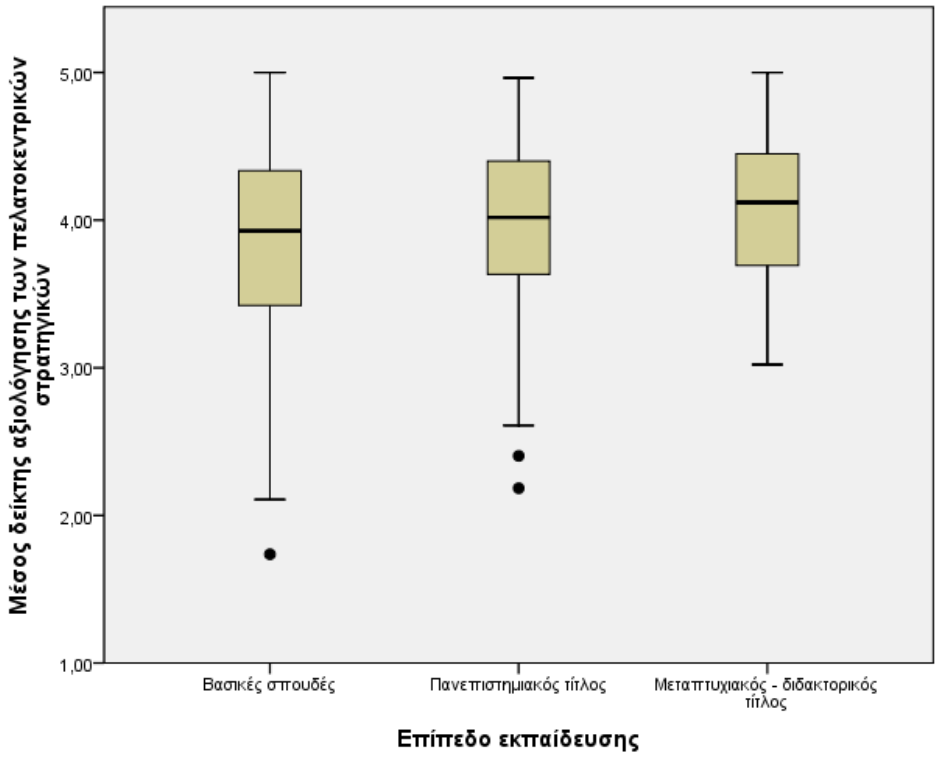


Από τον πίνακα 17 και το σχήμα 13 δεν προκύπτει κάποια προφανής διαφοροποίηση των αποκρινόμενων από διάφορα επίπεδα εκπαίδευσης σε σχέση με τον τρόπο που αξιολογούν τις πελατοκεντρικές στρατηγικές που εφαρμόζει το γυμναστήριο στο οποίο εργάζονται.

Πίνακας 17: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Επίπεδο εκπαίδευσης

		Επίπεδο εκπαίδευσης			
		Βασικές σπουδές	Πανεπιστημιακός τίτλος	Μεταπτυχιακός - διδακτορικός τίτλος	Σύνολο
Αξιολόγηση των πελατοκεντρικών στρατηγικών	Χαμηλή	28,1%	22,9%	20,0%	23,6%
	Μέση κάτω	25,0%	25,7%	20,0%	24,0%
	Μέση άνω	34,4%	34,3%	41,7%	36,2%
	Υψηλή	12,5%	17,1%	18,3%	16,2%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Σχήμα 13: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Επίπεδο εκπαίδευσης



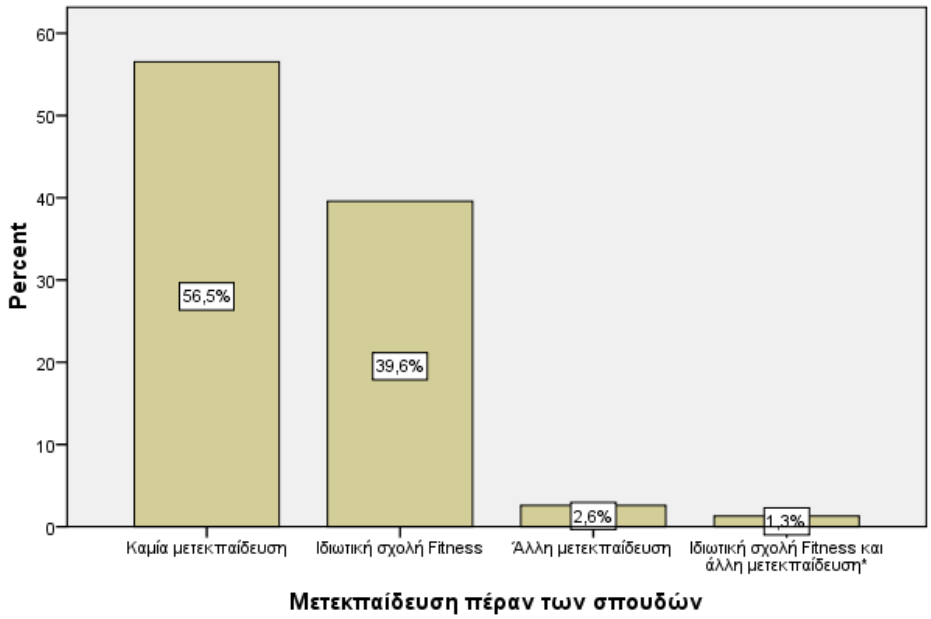
Σύμφωνα με τον πίνακα 18 το επίπεδο εκπαίδευσης των αποκρινόμενων δεν σχετίζεται στατιστικά σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν τις πελατοκεντρικές στρατηγικές που εφαρμόζει το γυμναστήριο στο οποίο εργάζονται (p-value=0.822).

Πίνακας 18: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του Επίπεδου εκπαίδευσης

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας
Pearson Chi-Square	**2,893**	**6**	**,822**
N of Valid Cases	229		

Εκτός από την κύρια εκπαίδευση, ένα σημαντικό ποσοστό των αποκρινόμενων (συνολικά το 43,5%, σχήμα 14) έχει λάβει πρόσθετη εκπαίδευση, κυρίως σε θέματα fitness. Οι κατηγορίες που αφορούν άλλη μετεκπαίδευση εκτός από αμιγώς ιδιωτικές σχολές fitness ομαδοποιούνται στη συνέχεια της ανάλυσης.

Σχήμα 14: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά Είδος μετεκπαίδευσης

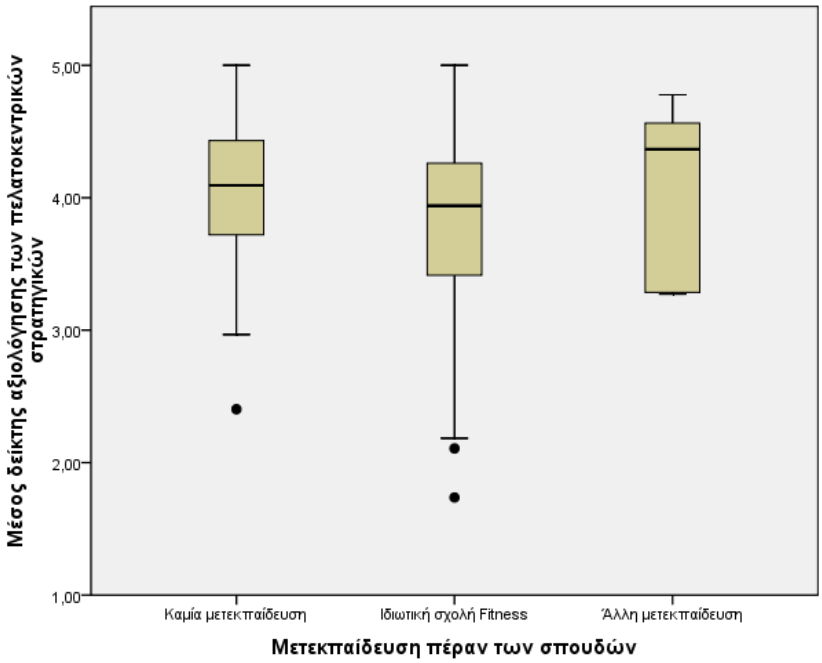


Σύμφωνα με τον πίνακα 19 και το σχήμα 15 υπάρχουν ενδείξεις ότι τα άτομα που έχουν εκπαιδευτεί σε μια ιδιωτική σχολή fitness αξιολογούν πιο αυστηρά την εφαρμογή πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα γυμναστήρια στα οποία εργάζονται. Ωστόσο ο έλεγχος χ^2 που εφαρμόζεται δείχνει ότι *η επίδραση της μετεκπαίδευσης στην αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών δεν είναι στατιστικά σημαντικές* (p-value>0.05, πίνακας 20).

Πίνακας 19: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Είδος μετεκπαίδευσης

		Μετεκπαίδευση πέραν των σπουδών			
		Καμία μετεκπαίδευση	Ιδιωτική σχολή Fitness	Άλλη μετεκπαίδευση	Σύνολο
Αξιολόγηση των πελατοκεντρικών στρατηγικών	Χαμηλή	19,2%	28,6%	33,3%	23,3%
	Μέση κάτω	23,8%	26,4%		24,2%
	Μέση άνω	36,9%	34,1%	33,3%	35,7%
	Υψηλή	20,0%	11,0%	33,3%	16,7%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Σχήμα 15: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Είδος μετεκπαίδευσης

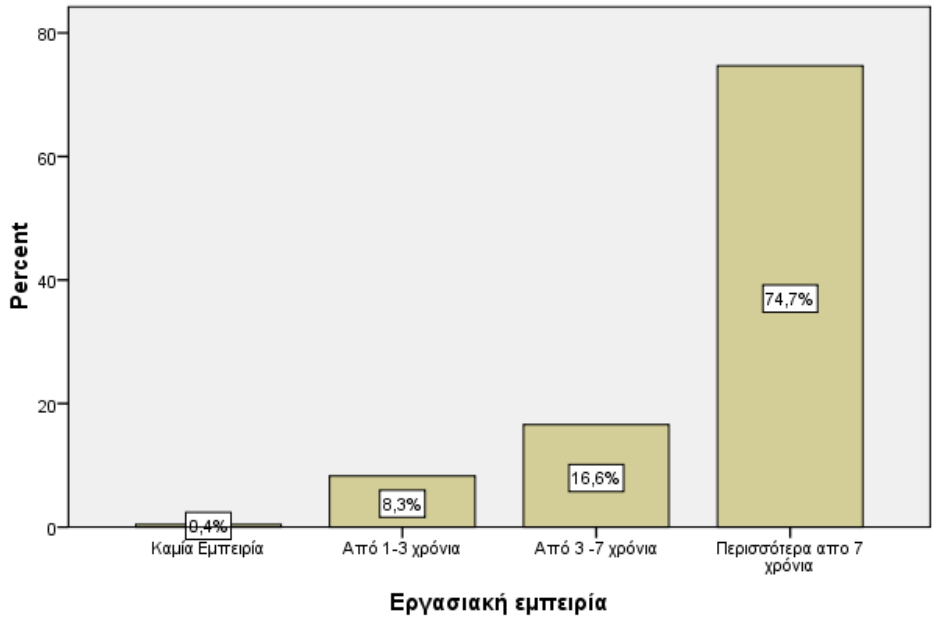


Πίνακας 20: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του Είδους μετεκπαίδευσης

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας
Pearson Chi-Square	**7,640**	**6**	**,266**
N of Valid Cases	227		

Το μέγεθος της εργασιακής εμπειρίας των στελεχών αντιπροσωπεύεται από τα έτη εργασίας των αποκρινόμενων. Οι δύο πρώτες κατηγορίες του ερωτηματολογίου («*Καμία Εμπειρία*» και «*Από 1-3 χρόνια*») αφορούν μικρό ποσοστό των αποκρινόμενων (σχήμα 16) και για το λόγο αυτό ομαδοποιούνται για τη συνέχεια της ανάλυσης.

Σχήμα 16: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά μέγεθος Εργασιακής εμπειρίας

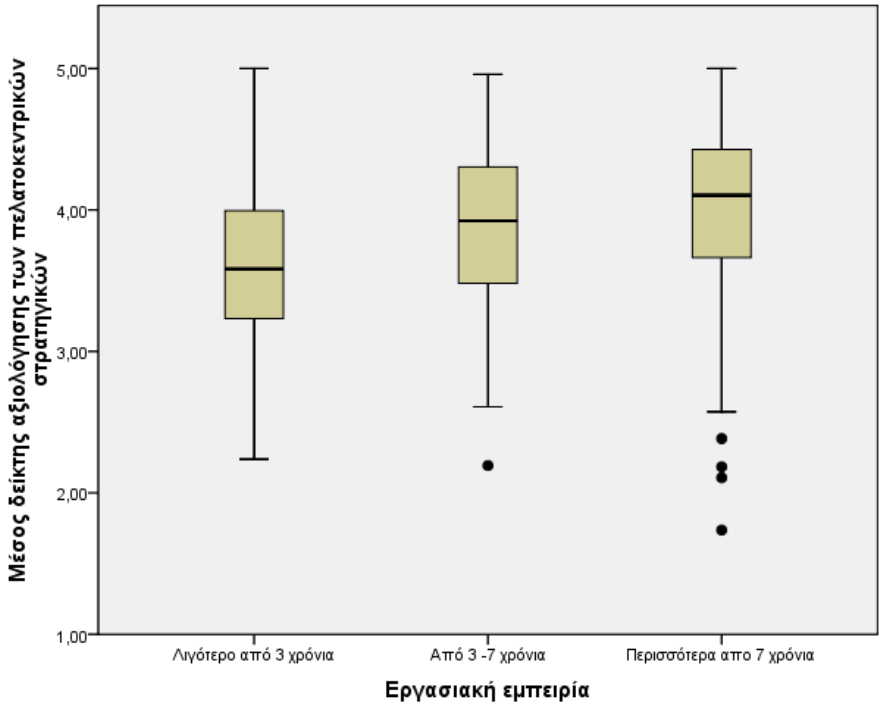


Από τον πίνακα 21 προκύπτει ότι η αξιολόγηση των πελατοκεντρικών στρατηγικών τείνει να είναι υψηλότερη όσο περισσότερα είναι τα έτη απασχόλησης των αποκρινόμενων. Το ίδιο προκύπτει και από το σχήμα 17.

Πίνακας 21: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και ετών εργασιακής εμπειρίας

		Εργασιακή εμπειρία			
		Λιγότερο από 3 χρόνια	Από 3 -7 χρόνια	Περισσότερα από 7 χρόνια	Σύνολο
Αξιολόγηση των πελατοκεντρικών στρατηγικών	Χαμηλή	45,0%	26,3%	20,5%	23,6%
	Μέση κάτω	30,0%	26,3%	22,8%	24,0%
	Μέση άνω	20,0%	34,2%	38,6%	36,2%
	Υψηλή	5,0%	13,2%	18,1%	16,2%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Σχήμα 17: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά μέγεθος Εργασιακής εμπειρίας



Οι διαφορές που εντοπίζονται όμως δεν είναι στατιστικά σημαντικές (p-value=0.167>0.05, πίνακας 22). Επομένως συμπεραίνουμε ότι η εργασιακή εμπειρία δεν σχετίζεται στατιστικά σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται η εφαρμογή πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα γυμναστήρια.

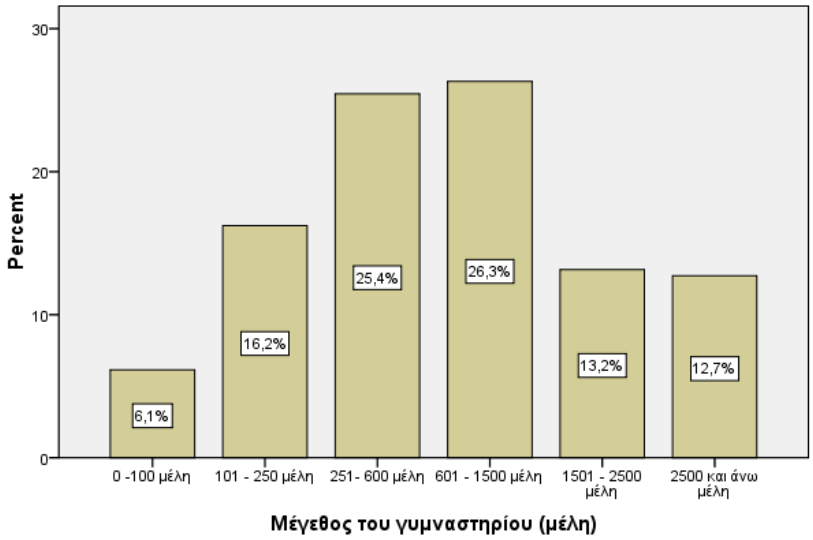
Πίνακας 22: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και των ετών εργασιακής εμπειρίας

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας
Pearson Chi-Square	**9,125**	**6**	**,167**
N of Valid Cases	229		

Το μέγεθος του γυμναστηρίου ορίζεται τόσο σε σχέση με το πλήθος των μελών του όσο και σε σχέση με την έκταση του σε τετραγωνικά μέτρα. Για κάθε ορισμό πραγματοποιήθηκε ξεχωριστή ανάλυση.

Η κατανομή των γυμναστηρίων ανά πλήθος των μελών που έχουν αποτυπώνεται στο σχήμα 18. Είναι αξιοσημείωτο ότι περίπου 1 στα 4 γυμναστήρια έχει πάνω από 1500 μέλη.

Σχήμα 18: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά Μέγεθος γυμναστηρίου (μέλη)

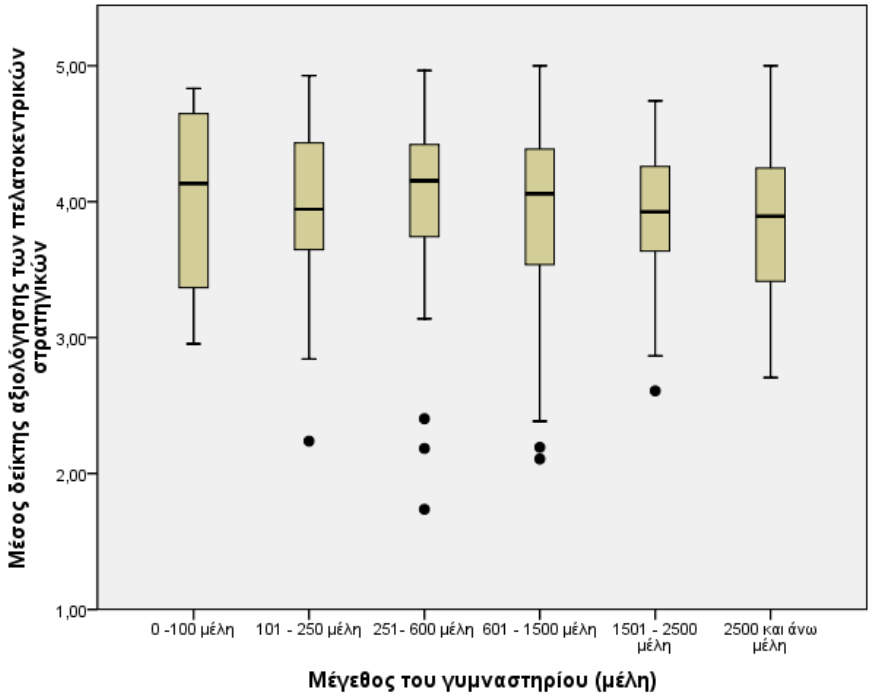


Μια σημαντική παρατήρηση που προκύπτει από τον πίνακα 23 είναι πώς οι εργαζόμενοι σε γυμναστήρια με λιγότερα από 100 μέλη σε ποσοστό 42,9% αξιολογούν πολύ θετικά το βαθμό εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα γυμναστήρια τους, ενώ γενικά *μεγάλος αριθμός μελών συνδέεται με υψηλό ποσοστό συγκέντρωσης στη «χαμηλή» κατηγορία αξιολόγησης των πελατοκεντρικών στρατηγικών*. Το σχήμα 19 επιβεβαιώνει αυτές τις παρατηρήσεις.

Πίνακας 23: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και μέγεθος του γυμναστηρίου (μέλη)

		Μέγεθος του γυμναστηρίου (μέλη)						
		0 -100 μέλη	101 - 250 μέλη	251- 600 μέλη	601 - 1500 μέλη	1501 - 2500 μέλη	2500 και άνω μέλη	Σύνολο
Αξιολόγηση των πελατοκεντρικών στρατηγικών	**Χαμηλή**	**35,7%**	**18,9%**	**17,2%**	**25,0%**	**20,0%**	**34,5%**	23,2%
	Μέση κάτω	14,3%	40,5%	19,0%	16,7%	36,7%	20,7%	24,1%
	Μέση άνω	7,1%	21,6%	51,7%	41,7%	36,7%	27,6%	36,4%
	Υψηλή	**42,9%**	**18,9%**	**12,1%**	**16,7%**	**6,7%**	**17,2%**	16,2%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Σχήμα 19: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά μέγεθος του γυμναστηρίου (μέλη)



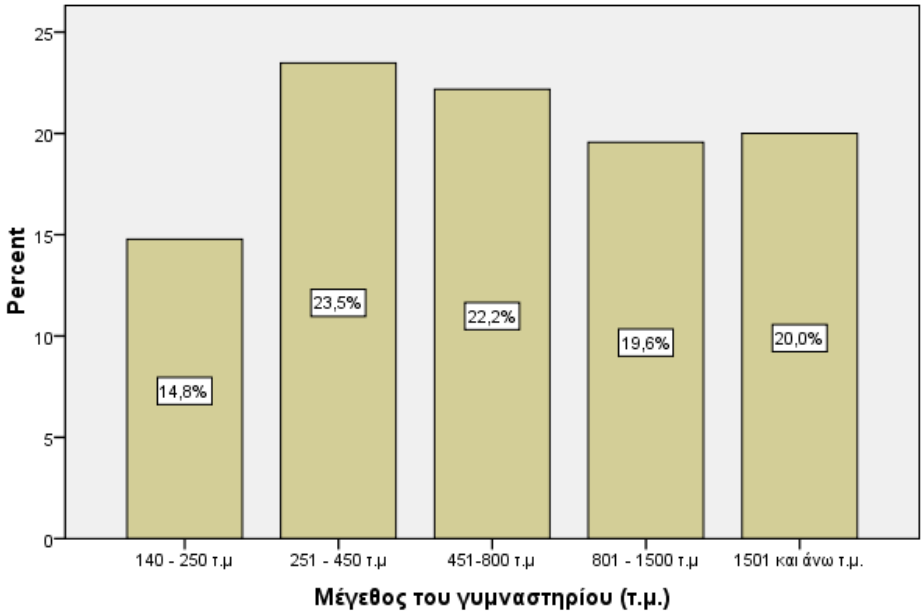
Αυτές οι διαφοροποιήσεις είναι στατιστικά σημαντικές (p-value<0.05, πίνακας 24). *Κατά συνέπεια συμπεραίνουμε πώς το μέγεθος του γυμναστηρίου - όταν ορίζεται από το πλήθος των μελών του - συνδέεται στατιστικά σημαντικά με την αξιολόγηση των πελατοκεντρικών στρατηγικών που εφαρμόζει το γυμναστήριο.*

Πίνακας 24: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του μεγέθους του γυμναστηρίου (μέλη)

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας
Pearson Chi-Square	**31,687**	**15**	**,007**
N of Valid Cases	228		

Το παραπάνω συμπέρασμα επιβεβαιώνεται και στην περίπτωση που το μέγεθος του γυμναστηρίου ορίζεται από τα τετραγωνικά μέτρα της έκτασης του (βλέπε σχήματα 20 και 21 και πίνακες 25 και 26). *Το παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου χ^2 που εφαρμόζεται σε αυτή την περίπτωση είναι 0.046, μικρότερο δηλαδή και πάλι από 0.05.*

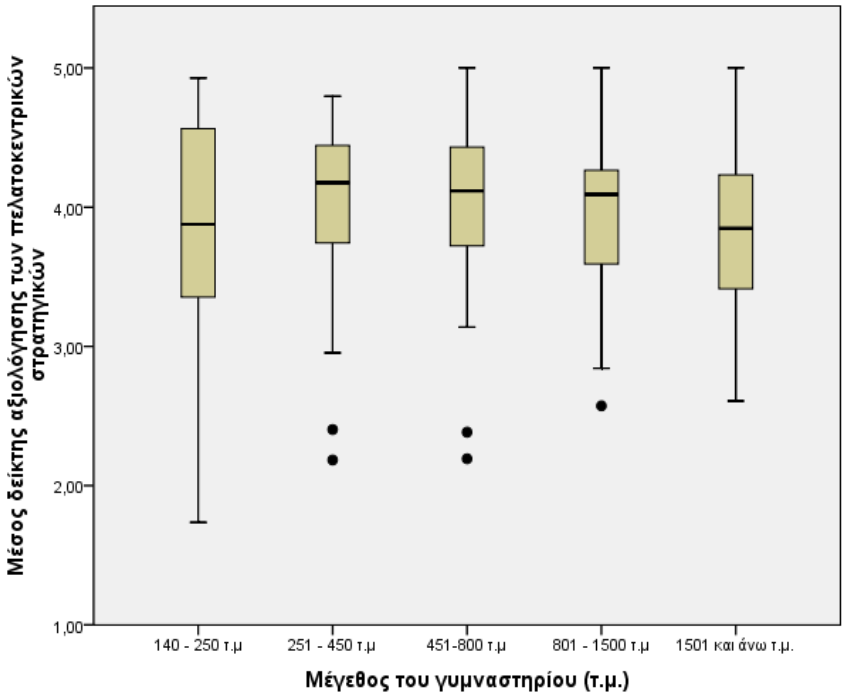
Σχήμα 20: Κατανομή των αποκρινόμενων ανά Μέγεθος γυμναστηρίου (τ.μ.)



Πίνακας 25: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και μέγεθος του γυμναστηρίου (τ.μ.)

		Μέγεθος του γυμναστηρίου (τ.μ.)					
		140 - 250	251 - 450	451-800	801 - 1500	1501 +	Σύνολο
Αξιολόγηση των πελατοκεντρικών στρατηγικών	**Χαμηλή**	**32,4%**	**18,5%**	**15,7%**	**24,4%**	**30,4%**	23,5%
	Μέση κάτω	26,5%	22,2%	25,5%	15,6%	30,4%	23,9%
	Μέση άνω	11,8%	42,6%	41,2%	48,9%	30,4%	36,5%
	Υψηλή	**29,4%**	**16,7%**	**17,6%**	**11,1%**	**8,7%**	16,1%
Σύνολο		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Σχήμα 21: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά μέγεθος του γυμναστηρίου (τ.μ.)



Πίνακας 26: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του μεγέθους του γυμναστηρίου (τ.μ.)

	Τιμή	Βαθμοί ελευθερίας	Παρατηρούμενο επίπεδο σημαντικότητας
Pearson Chi-Square	**21,335**	**12**	**,046**
N of Valid Cases	230		

Συμπερασματικά η αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα γυμναστήρια επηρεάζεται στατιστικά σημαντικά από τους ακόλουθους δημογραφικούς παράγοντες:

α) Τη θέση των αποκρινόμενων στο γυμναστήριο

β) Το μέγεθος του γυμναστηρίου

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής στα γυμναστήρια και της σχέσης της με την επιχειρησιακή επίδοση όπως αυτή καταγράφηκε από την αξιολόγηση των στελεχών τους. Όπως προέκυψε από τα αποτελέσματα της έρευνας, οι απασχολούμενοι βλέπουν τα γυμναστήρια ως επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν πελατοκεντρικές δράσεις σε σημαντικό βαθμό, όπως σημαντική είναι και η επίδραση των δράσεων αυτών στην επίδοση τους.

Η δειγματοληπτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης και η στατιστική ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν οδήγησαν σε μερικά αξιοσημείωτα ευρήματα αναφορικά με τις πελατοκεντρικές στρατηγικές που εφαρμόζονται από τα γυμναστήρια στην Ελλάδα.

Οι *πελατοκεντρικές στρατηγικές εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό στα Ελληνικά γυμναστήρια* (4 σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5), ενώ *περίπου στο 50% αυτών εφαρμόζονται από μεγάλο έως και πολύ μεγάλο βαθμό* (4 έως 5 σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5). Οι δράσεις που σχετίζονται με τον *Όραμα / Αποστολή του γυμναστηρίου* και την *Ευθυγράμμιση του γυμναστηρίου με τους πελάτες του* είναι οι πιο ευρέως διαδεδομένες μεταξύ των δράσεων πελατοκεντρικών στρατηγικών που εφαρμόζονται από τα γυμναστήρια στην Ελλάδα (συνολική αξιολόγηση των παραγόντων > 4 σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5). Το αποτέλεσμα συμφωνεί με τη βιβλιογραφία καθώς η δέσμευση της ηγεσίας στον πελατοκεντρισμό και η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη αποτελεί κύριο παράγοντα στρατηγικής των πελατοκεντρικών οργανισμών (Bartley et.al., 2007) και η διάχυση της πελατοκεντρικής κουλτούρας είναι απαραίτητη προκειμένου ο οργανισμός να εμποτίσει τους εργαζομένους με αυτή, με απώτερο σκοπό τα οφέλη από την εφαρμογή της (Anaza & Rutherford, 2012; Kennedy, Goolsby, & Arnould, 2003).

Στα αδύναμα σημεία βρίσκεται η εφαρμογή δράσεων για την *Αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών*, οι οποίες εφαρμόζονται σε σαφώς μικρότερο βαθμό (συνολική αξιολόγηση των παραγόντων 3,68 σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5). Αυτό μπορεί να οφείλεται σε δυσλειτουργία του μηχανισμού για την αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών με αποτελεσματικό τρόπο, παραπέμποντας στην ανάγκη ενδυνάμωσης του προσωπικού για

άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, αλλά και στην αφαίρεση προβληματικών διαδικασιών που δεν προσθέτουν αξία στον πελάτη (Uusitalo et al., 2008).

Οι επί μέρους παράγοντες της πελατοκεντρικής στρατηγικής σχετίζονται μεταξύ τους στατιστικά σημαντικά, ενώ καθένας από αυτούς σχετίζεται στατιστικά σημαντικά και με το δείκτη που συντίθεται από αυτούς επιβεβαιώνοντας την ανάγκη συντονισμένων δράσεων προς την επίτευξη του πελατοκεντρισμού (Bartley et.al., 2007; Bonacchi και Perego, 2011; Shah et.al.,2006).

Το σημαντικότερο ίσως εύρημα της μελέτης αφορά την *επικύρωση της σημαντικής συσχέτισης της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την επιχειρησιακή επίδοση των γυμναστηρίων*. Ένα συμπέρασμα που έχει εξαχθεί στο παρελθόν για επιχειρήσεις με άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών (Appiah-Adu & Singh, 1998; Brockman et.al, 2012), υπάρχουν πλέον ενδείξεις ότι ισχύει και για τα γυμναστήρια. Ειδικότερα, η εφαρμογή πελατοκεντρικών στρατηγικών συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τις επιχειρησιακές επιδόσεις των γυμναστηρίων σε σχέση με τους στόχους, με την προηγούμενη χρονιά και με τους ανταγωνιστές. Συγκεκριμένα, το γυμναστήριο που σκέφτεται και δρα πάνω στην ποιότητα έχοντας πελατοκεντρικό προσανατολισμό φροντίζει για *την ενημέρωση και την πελατοκεντρική προσέγγιση των πελατών του, την ενδυνάμωση του προσωπικού του καθώς και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και παρεχομένων υπηρεσιών* έχοντας με αυτόν τον τρόπο πολύ περισσότερες πιθανότητες να πετύχει τους στόχους τους αλλά και να βελτιώσει συγκριτικά τις επιδόσεις του. Η *στατιστικά σημαντική συσχέτιση όλων των επί μέρους παραγόντων των πελατοκεντρικών στρατηγικών με τις επιδόσεις που σχετίζονται με τους ανταγωνιστές επιβεβαιώνουν την υπεροχή του πελατοκεντρικού γυμναστηρίου έναντι των ανταγωνιστών του, εύρημα που* ενισχύεται από την βιβλιογραφία όσον αφορά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που παρέχει στον οργανισμό ο πελατοκεντρισμός (Brady & Cronin, 2001; Shah, et.al., 2006; Wang, & Lo, 2004).

Η εφαρμογή των πελατοκεντρικών στρατηγικών αξιολογείται με διαφορετικό τρόπο από τους εργαζόμενους σε διαφορετικές θέσεις του γυμναστηρίου. *Τα διοικητικά στελέχη αξιολογούν με στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερες τιμές το βαθμό εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών σε σύγκριση με στελέχη που δεν έχουν διοικητικές αρμοδιότητες,* κάτι που δεν είναι ξεκάθαρο αν οφείλεται στο ότι έχουν πιο ξεκάθαρη εικόνα για την εφαρμογή τέτοιων δράσεων ή αν απλά επιχειρούν να δημιουργήσουν τεχνητά μια

εικόνα που είναι περισσότερο θετική από την πραγματικότητα. Μια άλλη παράμετρος θα ήταν η ελλιπής *Διαχείριση της γνώσης* εντός του οργανισμού καθώς σύμφωνα με τους Markey, et.al. (2009) για την διατήρηση του πελατοκεντρισμού χρειάζεται η αμφίδρομη μεταφορά της πληροφορίας προς στα ηγετικά και μεσαία στελέχη, προκειμένου να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις για την αλλαγή της αποστολής ή των διαδικασιών και πολιτικών του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, τα στελέχη που έχουν λάβει μετεκπαίδευση σε ιδιωτική σχολή fitness ή σε άλλη σχολή αξιολογούν περισσότερο αυστηρά τις πελατοκεντρικές στρατηγικές σε σύγκριση με στελέχη που δεν έχουν λάβει κάποια αντίστοιχη μετεκπαίδευση, ωστόσο αυτή η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική και ομοίως, τα στελέχη με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών αξιολογούν περισσότερο αυστηρά τις πελατοκεντρικές στρατηγικές από στελέχη με τίτλους σπουδών χαμηλότερου επιπέδου, ωστόσο και πάλι η διαφορά μεταξύ τους δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Ο βαθμός εφαρμογής των πελατοκεντρικών στρατηγικών φαίνεται να σχετίζεται ισχυρά και με το μέγεθος του γυμναστηρίου. *Το μέγεθος του γυμναστηρίου σχετίζεται στατιστικά σημαντικά το βαθμό εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών*, με το ποσοστό των γυμναστηρίων με 100 μέλη ή λιγότερα και υψηλή αξιολόγηση των πελατοκεντρικών στρατηγικών που εφαρμόζονται, να ξεπερνάει το 40%. Γενικά, όσο μεγαλύτερο το πλήθος των μελών τόσο μεγαλύτερο το ποσοστό των χαμηλών αξιολογήσεων. Το ότι τα μικρότερα γυμναστήρια φαίνεται να εφαρμόζουν σε υψηλότερο βαθμό πελατοκεντρικές στρατηγικές, αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί συμπερασματικά στην ευελιξία που παρέχεται για την *προσέγγιση του πελάτη* και την άμεση ικανοποίηση των αναγκών του, ίσως όμως και στη δυνατότητα επαφής των ιδιοκτητών με τα μέλη σε συνθήκες οικειότητας, ξεπερνώντας τυχόν τυπικές καθυστερήσεις. Σύμφωνα με τους Hartline et.al. (2000) το οικείο κλίμα και η απαλλαγή από την αυστηρή οργανωσιακή δομή, την εξάρτηση από κανόνες και τις χρονοβόρες διαδικασίες, ενισχύει τον πελατοκεντρισμό του οργανισμού.

Οι εκτιμήσεις των αποτελεσμάτων χαρακτηρίζονται από μικρές τιμές για την τυπική τους απόκλιση, κάτι που αποτελεί ένδειξη υψηλού βαθμού ακρίβειας για τα μεγέθη που υπολογίστηκαν. Δεδομένου ότι η έρευνα χαρακτηρίζεται επίσης από ικανοποιητικό επίπεδο αμεροληψίας, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που τα συνοδεύουν είναι

επικυρωμένα από ερευνητική σκοπιά και είναι εφικτό όσο και προτεινόμενο να τύχουν γενικευμένης αποδοχής και αξιοποίησης σε μελλοντικές έρευνες με συναφές αντικείμενο.

Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι: Παρά τις διαφορές στην αντίληψη και στην αξιολόγηση των δράσεων πελατοκεντρικών στρατηγικών, οι εργαζόμενοι στα γυμναστήρια στην Ελλάδα - ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για στελέχη με διοικητικές αρμοδιότητες ή όχι - είναι ξεκάθαρο ότι βλέπουν τα γυμναστήρια ως επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν τέτοιες δράσεις κατά κόρον.

Η *εφαρμογή πελατοκεντρικών στρατηγικών συσχετίζεται σημαντικά με τις επιχειρηματικές επιδόσεις των γυμναστηρίων στην Ελλάδα*, καθώς το πελατοκεντρικής κατεύθυνσης γυμναστήριο σε σχέση με τους στόχους του, φροντίζει για τη διαχείριση της πληροφορίας, την ενημέρωση και προσέγγιση των πελατών του, ενδυναμώνει τα στελέχη του ενισχύοντας την πελατοκεντρική συμπεριφορά τους, φροντίζοντας παράλληλα για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και παρεχομένων υπηρεσιών στοχεύοντας στην ανανέωση και την καινοτομία. *Με αυτό τον τρόπο αυξάνονται οι πιθανότητες του γυμναστηρίου να πετύχει τους στόχους του και να βελτιώσει τις επιδόσεις του.*

Οι ανωτέρω συντονισμένες πελατοκεντρικές στρατηγικές σε συνδυασμό με τη διάχυση της πελατοκεντρικής κουλτούρας, την ευθυγράμμιση του οργανισμού προς την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και την επίλυση των προβλημάτων τους, τοποθετούν τον πελάτη στην καρδιά των δραστηριοτήτων του γυμναστηρίου και το ισχυροποιούν απέναντι στον ανταγωνισμό.

Παρόλο τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό τους τα γυμναστήρια στην Ελλάδα υστερούν στη συστηματική καταγραφή, ανάλυση και ανάληψη δράσεων για την αντιμετώπιση προβλημάτων των πελατών, όπως αυτό αξιολογείται από τα στελέχη τους.

Τα γυμναστήρια μικρότερου μεγέθους (σε μέλη και τ.μ) εφαρμόζουν τον πελατοκεντρισμό σε μεγαλύτερο βαθμό, πιθανόν λόγω ευελιξίας που παρέχεται για την *προσέγγιση του πελάτη,* της εκ των πραγμάτων μεγαλύτερης δυνατότητας εφαρμογής πελατοκεντρικών δράσεων, ελέγχου ποιότητας και ταχύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών.

Σαν γενικό συμπέρασμα προκύπτει ότι τα γυμναστήρια μπορούν όντως να επωφεληθούν αναλαμβάνοντας περισσότερες δράσεις πελατοκεντρικών στρατηγικών

εφόσον το ζητούμενο είναι να επιτύχουν επιχειρησιακή επίδοση που θα διασφαλίσει την επιβίωση τους εν μέσω δυσχερών οικονομικών συγκυριών.

Οι προτάσεις προς την διοίκηση των γυμναστηρίων αφορούν τη σταθερή συντονισμένη εφαρμογή όλων των παραγόντων των πελατοκεντρικών στρατηγικών που θα ενισχύσουν τις επιδόσεις της επιχείρησης απέναντι στους στόχους τους και τους ανταγωνιστές και ιδιαίτερα εκείνων με τα μεγαλύτερα περιθώρια βελτίωσης. *Πιο συγκεκριμένα:* Προτείνεται η ανάληψη δράσεων τόσο από την ηγεσία όσο και τους εργαζομένους για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των παραπόνων και των προβλημάτων των πελατών με στόχο το όφελος του πελάτη και κατά συνέπεια της επιχείρησης. Ο *μαθησιακός προσανατολισμός* του οργανισμού με συνεχή ανατροφοδότηση και διαχείριση της πληροφορίας, η ανάληψη δράσης έναντι των προβλημάτων, η άμεση ανταπόκριση και προθυμία, η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών αλλά και η αφαίρεση εκείνων που δεν προσθέτουν αξία στον πελάτη, μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών και κατά συνέπεια την πίστη τους στην επιχείρηση.

Επιπρόσθετα, είναι εμφανής η ανάγκη ενεργοποίησης της ηγεσίας προς τη *διάχυση της κουλτούρας του πελατοκεντρισμού σε όλο το γυμναστήριο αλλά και της ενδυνάμωσης* των μη διοικητικών στελεχών, αφού η ελλιπής ενημέρωση και ενδυνάμωση τους ενδεχομένως να συνέβαλε στη διαφοροποίηση της αξιολόγησης του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής που εντοπίστηκε.

Αντίστοιχα, για τη διατήρηση του πελατοκεντρικού χαρακτήρα του οργανισμού και τη συνεχή εφαρμογή του, προτείνεται η αμφίδρομη *μεταφορά της πληροφορίας* μεταξύ των υπαλλήλων άμεσης επαφής και των διοικητικών στελεχών του γυμναστηρίου, προκειμένου να λαμβάνονται οι κατάλληλες πληροφορίες και αποφάσεις για τις δράσεις του .

Για τη δημιουργία θετικής εμπειρίας και αποτελεσματικής *προσέγγισης του πελάτη,* τα γυμναστήρια χρειάζεται να διαμορφώσουν ένα οικείο περιβάλλον – προσομοιάζοντας τις μικρότερες επιχειρήσεις - απαλλαγμένο από αυστηρή οργανωσιακή δομή και εξάρτηση από κανόνες και χρονοβόρες διαδικασίες, ενισχύοντας παράλληλα το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, με στόχο την ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων.

Οι διοικήσεις προτείνεται να επενδύσουν στην εκπαίδευση και *ενδυνάμωση των εργαζομένων* τους ανά τμήμα και θέση (group exercise instructors / fitness instructors/

reception) προκειμένου να ενισχύσουν την πελατοκεντρική τους συμπεριφορά, την οργανωσιακή τους δέσμευση και τη θετική εκπροσώπηση του γυμναστηρίου. Προτείνεται η δημιουργία υπηρεσιών που προσθέτουν αξία στον πελάτη (personal training, σχεδιασμός προγράμματος ανά άτομο, μικρότερα τμήματα άσκησης – group personal) και προέρχονται από τη διαχείριση της πληροφορίας γύρω από αυτόν, στοχεύοντας στην άμεση και εξειδικευμένη προσέγγιση των αναγκών του, αλλά και στην ποιότητα και καινοτομία.

Ορισμένες προτάσεις για μελλοντικές έρευνες είναι: Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει τη συσχέτιση μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς επίσης και τη συσχέτιση Πελατοκεντρικής στρατηγικής και της Καινοτομίας, αφού και οι δύο αυτές έννοιες συμβάλλουν στην διατήρηση αλλά και αύξηση του πελατολογίου καθώς επίσης και στην ανάπτυξη και επιβίωση των γυμναστηρίων στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η σχέση μεταξύ των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και μιας συνολικής αξιολόγησης τους (του συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής δηλαδή) θα μπορούσε να μελετηθεί μέσω γραμμικών μοντέλων, αφού οι ισχυρές γραμμικές συσχετίσεις που εντοπίστηκαν συνηγορούν υπέρ της εφαρμογής πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (multiple linear regression). Άλλα μοντέλα θα μπορούσαν επίσης να εφαρμοστούν με τη βιβλιογραφία να παρέχει ορισμένες αξιοσημείωτες εναλλακτικές όπως η Discriminant Analysis (Διαχωριστική Ανάλυση), η Cluster Analysis (Ανάλυση κατά συστάδες) και άλλες πολυμεταβλητές μεθόδους, καθώς και τα μοντέλα SEM που μπορούν να συμβάλλουν στην πιο εκ βαθέων μελέτη της πελατοκεντρικής στρατηγικής, των παραγόντων της και των αποτελεσμάτων εφαρμογής της κάνοντας πληρέστερη διαχείριση της πληροφορίας.

Ολοκληρώνοντας τις προτάσεις για μελλοντικές έρευνες, η διεξαγωγή μιας έρευνας ικανοποίησης πελατών (customer satisfaction survey) με αντικείμενο την αποτύπωση της άποψης των πελατών για την πελατοκεντρική στρατηγική και τα αποτελέσματα της θα μπορούσε να καταδείξει τα περιθώρια βελτίωσης, σε βάθος χρόνου, των πελατοκεντρικών δράσεων του γυμναστηρίου και της διάχυσης τους, όχι πλέον προς τους εργαζόμενους, αλλά προς τους πελάτες του.

VI. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alam, I. & Perry, C. (2002). A customer oriented new service development process. *Journal of Services Marketing, 16*, 515-534

Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, Ch. & Grouios, G. (2004): An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly, 4*(1), 36-52

Anaza, N. A. & Rutherford, B., (2012). How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement. *Journal of Service Management, 23* (5), 616-639.

Appiah-Adu, K. & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision, 36,* (6), 385-394

Bartley, B., Comibuchi, S. & Mann, R. (2007). Best practices in achieving a customer – focused culture. *Benchmarking: An International Journal, 14*(4), 482-496 DOI:10.1108/14635770710761889

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. DOI:10.1111/j.1540-5885.2012.00954.x

Bodet G. (2006): Investigating Customer Satisfaction in a Health Club Context by an Application of the Tetraclasse Model, *European Sport Management Quarterly, 6*(2), 149-165

Bolton. M. (2004). Customer centric business processing. *International Journal of Productivity and Performance Management, 53(1)*, 44-51

Bonacchi, M. & Perego, P. (2011). Improving Profitability with Customer-Centric Strategies: The Case of a Mobile Content Provider. *Strategic Change, 20,* 253-267. DOI:10.1002/jsc.899

Brady, K.M. & Cronin J.J. (2001). Customer Orientation, Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research, 3*(3), 241-251.

Brockman, B.K., Jones, M.A. & Becherer, R.C. (2012). Customer Orientation and Performance in Small Firms: Examining the Modeling Influence of Risk-Tasking, Innovativeness, and Opportunity Focus, *Journal of Small Business Management, 50*(3), 429-446.

Brown, T. & Fry, M. (2011). Helping members Commit to Exercise: Specific Strategies to Impact the Climate at Fitness Centers. *Journal of Psychology in Action, 2*, 70-80. DOI: 10.1080/21520704.2011.582803

Chakravorti, S. (2011). Managing organizational culture change and knowledge to enhance customer experiences: analysis and framework. *Journal of Strategic Marketing, 19*(2), 123-151

Cheng, K., Hsu, C. & Huang, C. (2011). A Study on the application of 6-Sigma on the enhancement of service quality of fitness club. *Qual Quant* DOI.10.1007/s11135-010-9424-7

Conduit, J. & Mavondo F.T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research, 51*, 11-24

Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management, 9* (3), 101-115

Du Plessis, M. & Boon, J.A. (2004). Knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings. *International Journal of Information Management, 24,* 73-86

Ferraresi, A.A. Quandt, C.O. dos Santos, S.A. & Frega, J. R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management, 15* (5), 688 – 701.

Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y., (2012). Employee Empowerment and Customer Orientation: Effects on Workers' Attitudes in Restaurant Organizations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 13*, 1-25.

Grizzle, J.W. Zablah, A.R., Brown, T.J., Mowen J. C. & Lee, J.M. (2009). Employee Customer Orientation in Context: How the Environment Moderates the Influence of Customer Orientation on Performance Outcomes. *Journal of Applied Psychology, 94* (5), 1227-1242

Gupta, S. & Zeithaml, V. (2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science, 25* (6), 718-739. DOI: 10.1287/mksc.1060.0221

Gursoy, D., Ekiz, E.H. & Chi, C. (2007). Impacts of Organizational Responses on Complainants' Justice Perceptions and Post Purchase Behaviors. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 8(1)*, 1-25

Ha, H. & John, J., (2010): Role of customer orientation in an integrative model of brand loyalty in services. *The Service Industries Journal, 30* (7), 1025-1046. DOI: 10.1080/02642060802311252

Hartline, M.D., Maxham, J.G III, & 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.

Hennestad, B.W., (1999). Infusing the organization with customer knowledge. *Scandinavian Journal of Management, 15*, 17-41.

Hennig-Thurau T. & Thurau, C. (2003). Customer Orientation of Service Employees – Toward a Conseptual Framework of a Key Relationship Marketing Construct. *Journal of Relationship Marketing, 2* (1/2). DOI: 10.1300/J366v02n01_03

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, T.G. & Heffner, J.A. (1999). Defining and Measuring Employee Empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science, 35,* 373, DOI: 10.1177/0021886399353008

Hurley, T., (2004). Managing Customer Retention in the Health and Fitness Industry: A Case of Neglect. *Irish Marketing Review, 17,* (1&2). 23-29

IHRSA, (2010). European Health Club Report. International Health, Racquet & Sports Club Association. http://www.ihrsa.org/cbi/2010/12/21/the-2010-european-health-club-report-paints-a-detailed-portr.html , Ανακτήθηκε 20.1.12

IHRSA (2012). The 2012 IHRSA Global Report: The State of the Health Club Industry. International Health, Racquet & Sports Club Association. http://www.ihrsa.org/media-center/2012/5/23/the-2012-ihrsa-global-report-analyzes-industry-performance-a.html , Ανακτήθηκε 13.11.2012

Kakabadse, A.P., Savery, L., Kakabadse N.K., & Lee-Davis, L. (2006). 1% for 10%: Executive strategies for customer care. *Strategic change 15*, 103-111. DOI:10.1002/jsc.754

Kennedy, K.N, Goolsby, J.R. & Arnould, E. J. (2003). Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application. *Journal of Marketing, 67* (4), 67-81

Kim, B.Y. (2008). Mediates Effects of Customer Orientation on Customer Relationship Management Performance. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 9*(2), 192-218. DOI: 10.1080/15256480801909089

Kim, W., & Ok, C. (2010). Customer Orientation of Service Employees and Rapport: Influences On Service-Outcome Variables in Full-Service Restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research 34*(1), 34-55. DOI: 10.1177/1096348009344234

Ko, Y. & Pastore, D. (2004) Current Issues and Conseptualizations of Service Quality in the Recreation Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly, 13*, 158-166.

Korkmazyurek, H. & Hazir, K. (2011). The Theoretical Background of Customer-Centric organization. *International Conference on Business, Economics and Management.* October 6, Yasar University, Izmir Turkey.

Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., Hoonakker, P., Sonnek, A. & Sainfort, F. (2007) Customer orientation among employees in public administration: A transnational, longitudinal study. Applied Ergonomics, 38(3), 307-315.

Lagrosen, S. & Lagrosen, Y. (2007). Exploring service quality in the health and fitness industry. *Managing Service Quality, 17*(1): 41–53.

Lee, S., Kim, B.G. & Kim, H. (2012). An integrated view of knowledge management for performance. *Journal of Knowledge Management, 16* (2), 183 – 203.
DOI: 10.1108/13673271211218807

Liu, S.S., Luo, X. & Shi, Y. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. *International Journal of Research in Marketing 19*, 367 – 382.

Long, V.F., Ouschan, R. & Ramaseshan, B. (2007). The Impact of Customer Oriented Boundary Spanning Behaviour on Customer Satisfaction and Service Provider Performance, in Maree Thyne, Kenneth Deans and Juergen Gnoth (ed), *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, Dec 3,* 2729-2737. Dunedin: University of Otago New Zealand

Long, F., Ouschan, R. & Ramaseshan, B. (2009). Which Customer Oriented Fitness Instructor Behaviours Drive Customer Relationships, in Dewi Tojib (Ed.). *Australian & New Zealand Marketing Academy Annual Conference,* Melbourne, Australia

Macintosh, G. (2005). Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm. *Journal of Services Marketing, 21*(3), 150-159
DOI: 10.1108/088760 40710746516

Macintosh, E. & Doherty, A. (2007). Extending the Scope of Organisational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon. *Sport Management Review, 10,* 45-64.

Malladi, S. (2011). Achieving Customer Centricity: Technologies and Practices. *The Journal of Information Technology Management, 24* (2), 24-29

Markey, R., Reichheld, F. & Dullweber, A. (2009). Closing the Customer Feedback Loop. *Harvard Business Review, December*.

Matin, H.Z., Jandaghi, G., Khanifar, H. & Heydari, F. (2009). Designing a competent organizational culture model for customer oriented companies. *African Journal of Business Management, 3*(7), 281-293

Melton, H.L. & Hartline, M.D. (2010) Customer and Frontline Employee Influence on New Service Development Performance. *Journal of Service Research, 13*(4), 411-425. DOI: 10.1177/1094670510369378

Moxham, C. & Wiseman, F. (2009): Examining the development, delivery and measurement of service quality in the fitness industry: A case study, *Total Quality Management & Business Excellence, 20*(5), 467-482

Ndubisi, N.O. (2012). Mindfulness, reliability, pre-emptive conflict handling, customer orientation and outcomes in Malaysia's healthcare sector. *Journal of Business Research, 65*, 537-546

Nwankwo, S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing, 12* (5), 5-15. DOI 10.118/07363769510103856

Oberg, C. (2011). The core-customer concept. *The Service Industries Journal, 31*(16), 2677- 2692

Oliver, J. (2003). Thinking Strategically about Customers: A View from the Health and Fitness Industry. *International Journal of Customer Relationship Management, March/April*, 337-340

Ordanini, A. & Parasuraman, A. (2011). Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis. *Journal of Service Research 14*(3), DOI: 10.1177/1094670510385332.

Pimpakorn, N. & Patterson, P.G. (2010). Customer-oriented behaviour of front-line service employees: The need to be both willing and able. *Australasian Marketing Journal 18*, 57-65.

Ro, H. & Chen, P. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management, 30*, 422-428

Rust, R.T., Lemon, K.N. & Zeithaml, V.A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing, 68* (Jan), 109-127.

Schneider, B., Macey, W.H., Lee, W.C. & Young, S.A.(2009). Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance. *Journal of Service Research 12*(3).

Selden, L. & Mac Millan, I.C. (2006). Manage Customer Centric Innovation Systematically. *Harvard Business Review, April.*

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. DOI: 10.1177/1094670506294666

Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management 31*, 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.
DOI: 10.1177/1096348010380599

Van den Bergh, J. (2012). The World Is Not Enough: Customer Centricity and Processes. BPTrends, June 2012

Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurrement of Business Performancce in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review, 11,* (4), 801-814.

Uusitalo, K., Hakala, H. & Kautonen, T. (2008). Customer complaints as a source of customer-focused process improvement: A constructive case study. International *Journal of Business Science and Applied Management, 3* (1).

Wang, Y. & Lo,H. (2004). Customer-Focused Performance and its Key Recource-Based Determinants: *An Intergrated Framework. Competitiveness Review, 14* (1/2), 34-59

Whiteley, R.C. (1991). The customer-driven company: Moving from talk to action. Addison-Wesley, Reading, MA.

Whiteley, R.C. (1993). Why Customer Focus Strategies Often Fail. *Journal of Business Strategy, 12* (5), 34-37

Williams, P. & Naumann, E. (2011). Customer satisfaction and business performance: a firm-lever analysis. *Journal of Services Marketing, 25* (1), 20-32.

Yavas, U., Karatepe, O., Badakus, E. & Avci, T. (2004). Customer Complaints and Organizational Responses: A Study of Hotel Guests in Northern Cyprus. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing, 11*(2-3), 31-46.

Zack, M., McKeen, J., Singh, S. (2009), Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, *13*(6), 392 - 409

Zhao, M., Droge, C. & Stank, T.P. (2001). The Effects of Logistics Capabilities on Firm Performance: Customer-Focused versus Information-Focused Capabilities. *Journal of Business Logistics,.22*(2).

Zheng, W., Yang, B. & McLean G.N., (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research, 63*, 763 -771.
DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.06.005

VII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο της Έρευνας

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ «ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

«Πελατοκεντρική στρατηγική στα γυμναστήρια

Το παρόν ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στο πλαίσιο εκπόνησης της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών, του Τμήματος Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, με επιβλέποντα τον καθηγητή κ. Κριεμάδη Θάνο.

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να εξετασθεί σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η πελατοκεντρική στρατηγική στα γυμναστήρια στην Ελλάδα και απευθύνεται σε ιδιοκτήτες, διευθυντές, υπεύθυνους γυμναστηρίου, fitness managers καθώς και σε άλλες θέσεις στελεχών.

Οι απαντήσεις που θα δώσετε είναι ανώνυμες και απολύτως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς λόγους, με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων που σχετίζονται άμεσα με το Μάνατζμεντ. Απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις, ο χρόνος που θα αφιερώσετε δε θα ξεπεράσει τα 8 λεπτά.

Εφόσον είναι εφικτό **παρακαλώ προωθήστε το ερωτηματολόγιο σε ακόμη 2-4 στελέχη** με γνώση του γυμναστηρίου σε λειτουργικό, οικονομικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

Σας ευχαριστώ, εκ των προτέρων, για τη συμβολή σας στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας. Εάν επιθυμείτε να έχετε μια σύνοψη των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας, μπορείτε να το δηλώσετε στο σχετικό πεδίο.

Με εκτίμηση,

Σκαμάγκη Αναστασία

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια του τμήματος Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

ΑΘΗΝΑ 2012

Ενότητα 1

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

1 - Καθόλου
2 - Σε μικρό βαθμό
3 - Σε μέτριο βαθμό
4 - Σε μεγάλο βαθμό
5 - Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Α. Όραμα και Αποστολή του γυμναστηρίου

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Β. Ευθυγράμμιση του Οργανισμού με τους Πελάτες

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Γ. Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών μας

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

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

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

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

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

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

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

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

Δ. Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες

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

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

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

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

3. Καταλαβαίνουμε ξεκάθαρα τι προσδοκούν οι πελάτες μας από το γυμναστήριο μας.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ε. Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας

1. Διευκολύνουμε τους πελάτες μας να συνεργάζονται μαζί μας.

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

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

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

3. Προσπαθούμε να επιλύουμε όλα τα παράπονα των πελατών.

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

ΣΤ. Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού

1. Αντιμετωπίζουμε τους εργαζόμενους με σεβασμό.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ζ. Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6. Επενδύουμε στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.

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

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Α. Ποια είναι η θέση σας στο γυμναστήριο; (σημειώστε με Χ τα αντίστοιχα τετράγωνα)

1. Διευθύνων Σύμβουλος/ Ιδιοκτήτης ☐
2. Γενικός Διευθυντής ☐
3. Λειτουργικός Διευθυντής ☐
4. Fitness Manager (Υπεύθυνος fitness) ☐
5. Group Exercise Manager (Υπεύθυνος ομαδικών) ☐
6. Fitness/Gym Instructor ☐
7. Group Exercise Instructor ☐
8. Άλλο:_____

Β. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας; (σημειώστε με Χ τα αντίστοιχα τετράγωνα)

1. Βασικές σπουδές ☐
2. Πανεπιστημιακός τίτλος ☐
3. Μεταπτυχιακός τίτλος ☐
4. Διδακτορικός τίτλος ☐
5. Ιδιωτική σχολή fitness ☐

Άλλο_____

Γ. Ποια είναι η εργασιακή εμπειρία σας;

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

Δ. Ποιο είναι το μέγεθος του γυμναστηρίου;

Αριθμός ενεργών μελών: 0 -100 ☐ 101 – 250 ☐ 251 – 600 ☐

601 – 1500 ☐ 1.501 – 2.500 ☐ 2.500 και άνω ☐

Μέγεθος εγκαταστάσεων σε τετραγωνικά μέτρα:

140 – 250 ☐ 251 – 450 ☐ 451 – 800 ☐

801 – 1500 ☐ 1.501 και άνω ☐

Ε. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την επίδοση του γυμναστηρίου σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στα ακόλουθα κριτήρια: (1=καθόλου ικανοποιημένος – 5=πάρα πολύ ικανοποιημένος).

	καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ
α. Κέρδη (Profit)	1	2	3	4	5
β. Απόδοση της Επένδυσης (RoI)	1	2	3	4	5
γ. Έσοδα (Sales volume)	1	2	3	4	5
δ. Μερίδιο Αγοράς (Market share)	1	2	3	4	5

Ζ. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την επίδοση του γυμναστηρίου σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά στα ακόλουθα κριτήρια: (1=καθόλου ικανοποιημένος – 5=πάρα πολύ ικανοποιημένος).

	καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ
α. Κέρδη (Profit)	1	2	3	4	5
β. Απόδοση της Επένδυσης (RoI)	1	2	3	4	5
γ. Έσοδα (Sales volume)	1	2	3	4	5
δ. Μερίδιο Αγοράς (Market share)	1	2	3	4	5

ΣΤ. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την επίδοση του γυμναστηρίου σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας στα ακόλουθα κριτήρια: (1=καθόλου ικανοποιημένος – 5=πάρα πολύ ικανοποιημένος).

	καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ
α. Κέρδη (Profit)	1	2	3	4	5
β. Απόδοση της Επένδυσης (RoI)	1	2	3	4	5
γ. Έσοδα (Sales volume)	1	2	3	4	5
δ. Μερίδιο Αγοράς (Market share)	1	2	3	4	5

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

Α. Σε ποια πόλη /περιοχή λειτουργεί το γυμναστήριο σας;

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

e-mail :

Εναλλακτικά : Τηλ/fax ή Διεύθυνση

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας και τη βοήθειά σας στην έρευνα