

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα  
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών:  
*«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ανθρώπινου  
δυναμικού και ικανοποίηση πελατών:  
Μία διερευνητική μελέτη σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών  
σωματικής ευεξίας και άθλησης

ΚΟΥΝΤΟΥΡΗΣ Ε. ΙΩΑΝΝΗΣ

Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. ΝΙΚΗ ΓΛΑΒΕΛΗ

Μάιος 2019

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που στάθηκαν δίπλα μου καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου. Αρχικά, ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα, κα Νίκη Γλαβέλη, που με βοήθησε με κάθε δυνατό τρόπο παρέχοντάς μου ενεργή και αδιάλειπτη καθοδήγηση, στήριξη και παρακίνηση.

Στη συνέχεια, θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα την οικογένειά μου και κυρίως στους γονείς μου για όλα έχουν κάνει για εμένα μέχρι σήμερα. Τέλος, ευχαριστώ τη σύντροφό μου για την αμέριστη συμπαράσταση που μου έδειξε.

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΟΛΟΥΣ!

## Περίληψη

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης (fitness) αποτελούν σήμερα έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους. Ως κλάδος των υπηρεσιών, σημαντικό στοιχείο τόσο για την παροχή ποιοτική εξυπηρέτησης αλλά και την ικανοποίηση των πελατών και τη διατήρησή τους αποτελεί η διαπροσωπική επαφή μεταξύ εργαζομένων και πελατών. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των δεξιοτήτων (τεχνικών, διαπροσωπικών/κοινωνικών και επικοινωνιακών) των απασχολούμενων στις επιχειρήσεις αυτές και των αντιλήψεων ποιότητας και στάσεων (ικανοποίηση και διατήρηση) των πελατών τους. Από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας προέκυψαν έξι ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες ελέγχθηκαν με ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίων. Το δείγμα της έρευνας είναι 197 πελάτες. Από την ανάλυση των δεδομένων επιβεβαιώθηκαν οι περισσότερες από τις αρχικές υποθέσεις της έρευνας και αναδείχθηκε ο ρόλος των διαπροσωπικών/κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων των απασχολούμενων στις επιχειρήσεις σωματικής ευεξίας και άσκησης στην ποιοτική εξυπηρέτηση, ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών τους.

**Λέξεις-κλειδιά:** διαπροσωπικές/ επικοινωνιακές/ τεχνικές δεξιότητες, αντιλήψεις ποιότητας, ποιότητα υπηρεσιών, διατήρηση πελατών, ικανοποίηση πελατών

## **Abstract**

Fitness centers is one of the fastest-growing industries nowadays. As a service sector, interpersonal contact between employees and customers is an important element in both quality service and customer satisfaction and retention. The purpose of this research is to investigate the relationship between the skills (technical, interpersonal/social and communicative) of the employees in these businesses and the perceptions of quality and attitudes (satisfaction and retention) of their clients. Based on the review of the literature six hypotheses were stated and investigated through quantitative research via questionnaire. The sample of the survey is 197 clients. From the analysis of the data most of the hypotheses in our research were confirmed. The results underline the role of the interpersonal/social and communicative skills of the employees in the fitness industry in providing high quality customer service, satisfaction and retention of their clients.

**Keywords:** interpersonal/ communicative/ technical skills, quality perceptions, quality of service, customer retention, customer satisfaction

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
1.Σκοπός της έρευνας.....	8
2. Σημασία διερεύνησης του θέματος- ερευνητικό κενό .....	9
3. Δομή διατριβής .....	9
Κεφάλαιο 1ο .....	10
Η σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων στις υπηρεσίες και ο ρόλος των δεξιοτήτων των εργαζομένων: έμφαση στις υπηρεσίες σωματικής ευεξίας και άσκησης (fitness) .....	10
1.1.Εισαγωγή .....	10
1.2.Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών .....	10
1.3.Ο κλάδος των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης (fitness): μεγέθη, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και προσδοκίες των πελατών .....	13
1.3.1.Μέγεθος κλάδου στην Ελλάδα .....	13
1.3.2.Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά .....	14
1.3.3. Προσδοκίες πελατών στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης (fitness).....	15
1.4.Ο ρόλος των εργαζομένων στις υπηρεσίες και η σημασία των διαπροσωπικές σχέσεων/ διαπροσωπικής επικοινωνίας με τους πελάτες.....	16
1.4.1.Έννοια των διαπροσωπικών σχέσεων.....	16
1.4.2.Διαπροσωπικές σχέσεις στις υπηρεσίες fitness .....	18
1.4.3.Διαπροσωπικές σχέσεις και προσδοκίες πελατών .....	22
1.5.Δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού και διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες.....	24
1.5.1.Ορισμός – κατηγορίες .....	24
1.5.2.Δεξιότητες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες: Διαπροσωπικές/κοινωνικές, επικοινωνιακές και τεχνικές δεξιότητες.....	27
1.6.Συμπέρασμα.....	28
Κεφάλαιο 2ο .....	29
Ποιότητα στις υπηρεσίες και ικανοποίηση/διατήρηση των πελατών .....	29
2.1.Εισαγωγή.....	29
2.2.Η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών: εννοιολογικός προσδιορισμός, διαστάσεις, μέτρηση.....	29
2.2.1.Εννοιολογικός προσδιορισμός ποιότητας στις υπηρεσίες .....	29

2.2.2.Διαστάσεις ποιότητας στις υπηρεσίες.....	32
2.2.3.Μέτρηση ποιότητας στις υπηρεσίες.....	36
2.3.Ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών: ορισμός, μέτρηση .....	39
2.3.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός ικανοποίησης και διατήρησης των πελατών .....	39
2.3.2.Μέτρηση ικανοποίησης και διατήρησης των πελατών .....	42
2.3.3.Σχέση αντιλήψεων ποιότητας και ικανοποίησης και διατήρησης των πελατών .....	43
2.5.Συμπέρασμα.....	45
Κεφάλαιο 3ο .....	46
Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου έρευνας για τη μελέτη.....	46
3.1. Εισαγωγή.....	46
3.2. Επισκόπηση ερευνών που μελετούν τη επίδραση των διαπροσωπικών σχέσεων εργαζομένων – πελατών στις αντιλήψεις ποιότητας και την ικανοποίηση/διατήρηση των πελατών.....	46
3.3.Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου για τη μελέτη της επίδρασης - Ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων .....	52
Κεφάλαιο 4ο : Μεθοδολογία έρευνας.....	54
4.1.Εισαγωγή.....	54
4.2. Ερευνητική στρατηγική .....	54
4.2. Επιλογή και περιγραφή κλάδου.....	54
4.4. Επιλογή -περιγραφή επιχείρησης (πληθυσμός – δείγμα έρευνας).....	55
4.5. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου.....	55
4.6 Διαδικασία Συλλογής δεδομένων .....	56
4.7. Μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών .....	56
4.8. Στατιστική ανάλυση.....	57
Κεφάλαιο 5ο : Παρουσίαση αποτελεσμάτων - σχολιασμός.....	59
5.1. Εισαγωγή.....	59
5.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος .....	59
5.3. Έλεγχος αξιοπιστίας κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών.....	62
5.3.1 Κλίμακες μέτρησης αντιλήψεων πελατών για τις δεξιότητες των εργαζομένων.....	62
5.3.2 Κλίμακα μέτρησης αντιλήψεων ποιότητας, ικανοποίησης και Διατήρηση (retention) πελατών.....	62

5.4. Περιγραφική στατιστική.....	63
5.4.1 Κλίμακες μέτρησης αντιλήψεων πελατών για τις δεξιότητες των εργαζομένων.....	63
5.4.2 Κλίμακα μέτρησης αντιλήψεων ποιότητας.....	64
5.4.3 Κλίμακες μέτρησης στάσεων των πελατών .....	66
I. Ικανοποίηση πελατών .....	66
II. Διατήρηση (retention) πελατών.....	66
5.5. Έλεγχος υποθέσεων .....	67
5.5.1. Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών .....	67
5.5.2. Παλινδρομήσεις .....	67
I. Έλεγχος υπόθεσης H1a,b,c.....	68
II. Έλεγχος υπόθεσης H2a,b,c.....	69
III. Έλεγχος υπόθεσης H3a,b,c.....	71
IV. Έλεγχος υπόθεσης H4 .....	73
V. Έλεγχος υπόθεσης H5 .....	74
VI. Έλεγχος υπόθεσης H6 .....	75
Συμπερασματικά: .....	76
Συμπεράσματα, συμβολή (θεωρητική/εμπειρική) έρευνας, περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	78
1. Εισαγωγή .....	78
2. Συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο (δηλ. χρησιμότητα αποτελεσμάτων έρευνας για θεωρία και πράξη) .....	78
3. Περιορισμοί έρευνας - Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	79
Βιβλιογραφία .....	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	85

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το επίπεδο διαβίωσης των πελατών αυξάνεται και δημιουργεί τη σημασία του στον τομέα των υπηρεσιών. Για να παραμείνουν ικανοποιημένοι οι πελάτες, οι πάροχοι υπηρεσιών είναι πολύ δραστήριοι για την παροχή υπηρεσιών με προστιθέμενη αξία. Η προστιθέμενη αξία συμβαδίζει με την καλή εξυπηρέτηση, η οποία θα βοηθήσει την επιχείρηση να επιβιώσει στην καταναλωτική αγορά

Η αντίληψη της ποιότητας της υπηρεσίας εκφράζεται από την επαναλαμβανόμενη αγορά του πελάτη. Όταν αισθάνονται οι πελάτες ότι η ποιότητα των υπηρεσιών ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους, γίνονται πιστοί πελάτες και συμμετέχουν στην επαναλαμβανόμενη αγορά. Η ποιότητα περιλαμβάνει τα οφέλη που αναμένουν και αντιλαμβάνονται οι πελάτες για τη μέγιστη ικανοποίηση. Η ποιότητα της υπηρεσίας εκτιμάται με ασυμβίβαστα πρότυπα και υψηλή επίτευξη. Η ποιότητα, η ανταγωνιστικότητα και οι επιδόσεις των επιχειρήσεων είναι αλληλένδετες και αντιμετωπίζονται βαθιά από την ποιότητα των υπηρεσιών. Η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζει την προθυμία των πελατών να αγοράσουν και καθορίζει επίσης την ικανοποίηση των πελατών και την αφοσίωση. Η αντίληψη της ποιότητας της υπηρεσίας κατά την αγορά είναι πιο σημαντική για τη δημιουργία της ευαισθητοποίησης του πελάτη σε σχέση με άλλες φορές. Η προσδοκώμενη αξία πρέπει να είναι σημαντική για τη δημιουργία ικανοποίησης των πελατών. Η διαφορά μεταξύ προσδοκιών των πελατών και της αντίληψης είναι ο καθοριστικός παράγοντας της αντίληψης της ποιότητας των υπηρεσιών.

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι σημαντική και στον κλάδο της σωματικής ευεξίας και άσκησης και για να μείνουν ικανοποιημένοι οι πελάτες και να διατηρηθούν θα πρέπει οι εργαζόμενοι στα κέντρα σωματικής ευεξίας και άσκησης να αποκτήσουν τις κατάλληλες δεξιότητες και τεχνικές επικοινωνίας για να βελτιώσουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους πελάτες.

### **1.Σκοπός της έρευνας**

Ο σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει σε θεωρητικό επίπεδο τις διαπροσωπικές (τεχνικές, διαπροσωπικές/κοινωνικές και επικοινωνιακές) δεξιότητες του ανθρώπινου



δυναμικού στην ικανοποίηση των πελατών με έρευνα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών υγείας και ευεξίας.

## **2. Σημασία διερεύνησης του θέματος- ερευνητικό κενό**

Πρόσφατα, ένας αυξανόμενος όγκος βιβλιογραφίας έχει επιδιώξει να εφαρμόσει τις έννοιες και τις τεχνικές μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και την αφοσίωση των πελατών τους σε αθλητικές οργανώσεις (Alexandris and Palialia, 1999, Howat et. al. 1996, Murray and Howat, 2002, Robinson, 1999, Theodorakis et. al., 2001). Η μελέτη αυτή στοχεύει στην επέκταση της βιβλιογραφίας ενσωματώνοντας τις προσδοκίες στη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και αφοσίωσης καθώς και τις διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού στην ικανοποίηση των πελατών των κέντρων σωματικής ευεξίας και άσκησης. Όσον αφορά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, από όσο γνωρίζουμε, καμία προηγούμενη μελέτη δεν έχει μετρήσει μελετήσει στην Ελλάδα τις διαπροσωπικές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού στα κέντρα σωματικής ευεξίας και άσκησης.

## **3. Δομή διατριβής**

Στο πρώτο κεφάλαιο της μελέτης αναλύεται η σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων στις υπηρεσίες και ο ρόλος των δεξιοτήτων των εργαζομένων, δίνοντας έμφαση στις υπηρεσίες της σωματικής ευεξίας και άσκησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών, των διαστάσεων και της μέτρησής της καθώς και της ικανοποίησης και της διατήρησης των πελατών. Έπειτα, στο τρίτο κεφάλαιο διαμορφώνεται το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και αποτυπώνονται οι σχετικές υποθέσεις.

Ακολούθως, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, ενώ στο πέμπτο γίνεται η ανάλυση και ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας. Τέλος, εξάγονται τα συμπεράσματα της έρευνας και καταγράφονται η συμβολή και οι περιορισμοί της, καθώς και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## Κεφάλαιο 1°

### Η σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων στις υπηρεσίες και ο ρόλος των δεξιοτήτων των εργαζομένων: έμφαση στις υπηρεσίες σωματικής ευεξίας και άσκησης (fitness)

#### 1.1.Εισαγωγή

Η βιβλιογραφία αναφορικά με τις υπηρεσίες υπογραμμίζει τις διαφορές στη φύση των υπηρεσιών έναντι των προϊόντων που πιστεύεται ότι δημιουργούν ειδικές προκλήσεις για τους διευθυντές μάρκετινγκ των υπηρεσιών και για τους καταναλωτές που αγοράζουν υπηρεσίες. Με τον όρο υπηρεσία εννοούνται όλες οι ενέργειες που έχουν ως στόχο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του ατόμου που λαμβάνει την υπηρεσία. Πρόκειται για μια κοινωνική δραστηριότητα ανάμεσα στο λήπτη της υπηρεσίας και του παρόχου της (είτε είναι ένα άτομο ή μια εταιρία) (Grönroos, 1990).

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και ο κλάδος των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης στην Ελλάδα, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του και οι προσδοκίες που έχουν οι πελάτες. Η βασική εστίαση είναι στο ρόλο που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες και πόσο σημαντικές είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες, καθώς και τις δεξιότητες που πρέπει να έχει το ανθρώπινο δυναμικό στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες.

#### 1.2.Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες έχουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι τα κάτωθι (Grönroos, 2007):

1. **Αϋλότητα (intangibility).** Οι υπηρεσίες δεν μπορούν γενικά να γίνουν απτές, να γευτούν, να είναι αισθητές, να ακούγονται ή να μυριστούν πριν αγοραστούν. Ο δυνητικός πελάτης δεν μπορεί να αντιληφθεί την υπηρεσία πριν (και μερικές φορές κατά και μετά) την παράδοση της υπηρεσίας. Για πολλούς πελάτες η επισκευή των αυτοκινήτων, για παράδειγμα,

ως υπηρεσία είναι εντελώς άυλη - συχνά δεν μπορούν να δουν τι γίνεται και πολλοί πράγματι δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν τι έχει γίνει.

Η αϋλότητα παρουσιάζει προβλήματα στο ότι ο καταναλωτής μπορεί να δυσκολεύεται να γνωρίζει και να κατανοεί τι προσφέρεται πριν και έπειτα από την παραλαβή της υπηρεσίας. Η πρόκληση για τον πάροχο υπηρεσιών είναι να καθορίσει την έκταση της απροσωπίας και τις διαχειριστικές ενέργειες που απαιτούνται για να καταστήσει την υπηρεσία πιο απτή. Η πρώτη ενέργεια απαιτεί την προσφυγή σε κάποια μορφή μέτρησης και η δεύτερη ενέργεια περιλαμβάνει την παροχή απτών στοιχείων, π.χ. ένα ενημερωτικό φυλλάδιο για την κατανόηση της υπηρεσίας από τον καταναλωτή.

Οι καθαρές υπηρεσίες δεν έχουν απτές ιδιότητες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους καταναλωτές για να επαληθεύσουν τις διαφημιστικές απαιτήσεις πριν από την πραγματοποίηση της αγοράς. Τα άυλα χαρακτηριστικά της διαδικασίας που καθορίζουν τις υπηρεσίες, όπως η αξιοπιστία, η προσωπική φροντίδα, η προσοχή του προσωπικού, η φιλικότητα, κλπ. μπορούν να επαληθευτούν μόνο όταν αγοραστεί και καταναλωθεί μια υπηρεσία. Η έλλειψη φυσικών αποδεικτικών στοιχείων που δηλώνει η αϋλότητα, αυξάνει το επίπεδο αβεβαιότητας που αντιμετωπίζει ένας καταναλωτής κατά την επιλογή μεταξύ ανταγωνιστικών υπηρεσιών.

**2. Συμμετοχή του πελάτη (customer participation).** Ο πελάτης είναι συμπαραγωγός της υπηρεσίας, καθώς ο ίδιος συμμετέχει στην παραγωγή της προσφέροντας ιδέες, προτάσεις, απαιτήσεις κ.ά.. Για παράδειγμα, στον τομέα της εκπαίδευσης, οι φοιτητές παρακινούνται να προβάλλουν τις ιδέες τους, τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους που θα επηρεάσουν την εκπαίδευση που θα αποκτήσουν και την απόδοση του πανεπιστημίου.

**3. Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση (simultaneity).** Για την παραγωγή πολλών υπηρεσιών (π.χ. παροχή συμβουλών, μουσεία, κομμωτική, σιδηροδρομικά ταξίδια, ξενοδοχεία) ο πελάτης πρέπει να έχει φυσική παρουσία. Ορισμένες υπηρεσίες μπορούν να παραχθούν και να παραδοθούν σε περιπτώσεις όπου η παρουσία του πελάτη είναι προαιρετική, π.χ. καθαρισμός χαλιών, υδραυλικές εγκαταστάσεις. Άλλες υπηρεσίες ενδέχεται να βασίζονται περισσότερο στη γραπτή επικοινωνία, π.χ. μάθημα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, ή στην τεχνολογία, π.χ. τραπεζικές συναλλαγές από το σπίτι. Όποια και αν είναι η φύση και η έκταση

της επαφής, παραμένει η δυναμική του αδιαχώριστου μεταξύ της παραγωγής και της κατανάλωσης.

Η συμμετοχή του πελάτη στην παραγωγή και κατανάλωση της υπηρεσίας σημαίνει ότι ο πάροχος υπηρεσιών πρέπει να ασκεί φροντίδα σε ό, τι παράγεται και πώς παράγεται. Το τελευταίο αυτό καθήκον δε έχει ιδιαίτερη σημασία. Το πώς οι δάσκαλοι, οι γιατροί, οι τραπεζίτες, οι δικηγόροι, οι μηχανικοί αυτοκινήτων, οι κομμωτές συμπεριφέρονται στον πελάτη μπορεί να καθορίσει την πιθανότητα επανάληψης χρήσης των ίδιων επιχειρήσεων.

Η κατανάλωση μιας υπηρεσίας λέγεται ότι είναι αδιαχώριστη από τα μέσα παραγωγής της. Ο παραγωγός και ο καταναλωτής πρέπει κανονικά να αλληλεπιδρούν προκειμένου να πραγματοποιηθούν τα οφέλη της υπηρεσίας. Και οι δύο πρέπει να ανταποκρίνονται σε μια δεδομένη στιγμή και σε ένα δεδομένο σημείο που είναι αμοιβαία βολικό ώστε ο παραγωγός να μπορεί να μεταβιβάσει απευθείας τα οφέλη της υπηρεσίας στον καταναλωτή. Στην ακραία περίπτωση των υπηρεσιών προσωπικής φροντίδας, ο πελάτης πρέπει να είναι παρών κατά τη διάρκεια ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας - ένας γιατρός δεν μπορεί να προσφέρει μια υπηρεσία χωρίς την εμπλοκή ενός ασθενούς. Για τις υπηρεσίες, το μάρκετινγκ γίνεται μέσο διευκόλυνσης της πολύπλοκης αλληλεπίδρασης παραγωγού-καταναλωτή, αντί να αποτελεί απλώς μέσο ανταλλαγής.

4. **Άμεση χρονική απαξίωση/ αναλωσιμότητα (perishability).** Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν για μεταγενέστερη πώληση ή χρήση. Δωμάτια ξενοδοχείου που δεν είναι κλεισμένα, θέσεις σε αεροπλάνα που δεν έχουν αγοραστεί κ.ά. Δεδομένου ότι οι υπηρεσίες είναι επιδόσεις, δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Εάν η ζήτηση υπερβαίνει κατά πολύ την προσφορά, δεν μπορεί να γίνει, όπως και στη μεταποίηση, η λήψη αγαθών από μια αποθήκη. Ομοίως, εάν η προσφορά υπερβαίνει κατά πολύ τη ζήτηση, χάνονται τα έσοδα ή / και η αξία αυτής της υπηρεσίας.

Οι διακυμάνσεις στη ζήτηση χαρακτηρίζουν τους οργανισμούς εξυπηρέτησης και ενδέχεται να δημιουργούν προβλήματα όπου αυτές οι διακυμάνσεις είναι απρόβλεπτες. Πρέπει να αναπτυχθούν στρατηγικές για την καλύτερη αντιστοίχιση της προσφοράς και της ζήτησης. Η τιμολόγηση και η προώθηση είναι δύο από τα μέσα που υιοθετούνται συνήθως για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος.

5. **Ετερογένεια (heterogeneity).** Κάθε «μονάδα» μιας υπηρεσίας μπορεί να διαφέρει από άλλες «μονάδες». Οι επιχειρήσεις franchise επιχειρούν να εξασφαλίσουν ένα πρότυπο συμμόρφωσης, αλλά τελικά είναι δύσκολο να εξασφαλιστεί το ίδιο επίπεδο παραγωγής σε όρους ποιότητας. Εξίσου από την πλευρά των πελατών είναι δύσκολο να εκτιμηθεί η ποιότητα πριν από την αγορά.

Το επίπεδο ικανότητας πρέπει να είναι διαθέσιμο για να αντιμετωπίσει τις αυξήσεις της ζήτησης πριν υποστούν τα επίπεδα εξυπηρέτησης. Ομοίως, πρέπει να δοθεί προσοχή σε περιόδους χαμηλών επιπέδων χρήσης για το αν η πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα θα παραμείνει αδρανής ή εάν θα υιοθετηθούν βραχυπρόθεσμες πολιτικές (π.χ. διαφοροποιημένες τιμές, ειδικές προωθήσεις) για να εξισορροπηθούν οι διακυμάνσεις της ζήτησης. Ετερογένεια υπάρχει τόσο στο σύνολο όσο και στα επιμέρους στοιχεία της παραγωγής και της παροχής της υπηρεσίας (Florian and Balyo, 2007).

6. **Μη ιδιοκτησία (non transferable ownership).** Η έλλειψη ιδιοκτησίας αποτελεί βασική διαφορά μεταξύ ενός κλάδου υπηρεσιών και μιας βιομηχανίας προϊόντων, επειδή ο πελάτης μπορεί να έχει πρόσβαση ή να χρησιμοποιεί μόνο μια εγκατάσταση (π.χ. ένα δωμάτιο ξενοδοχείου, μια πιστωτική κάρτα). Η πληρωμή αφορά τη χρήση, την πρόσβαση ή τη μίσθωση αντικειμένων. Στην πώληση ενός απλού αγαθού ο αγοραστής έχει πλήρη χρήση του προϊόντος και δεν υπάρχουν οι περιορισμοί που επιβάλλονται, λόγω χάρη, σε ένα πρόγραμμα μίσθωσης (Florian and Balyo, 2007).

### **1.3.Ο κλάδος των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης (fitness): μεγέθη, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και προσδοκίες των πελατών**

#### **1.3.1.Μέγεθος κλάδου στην Ελλάδα**

Κοινωνικοοικονομικοί, δημογραφικοί παράγοντες και φυσικές συνθήκες έχουν τονώσει την ταχεία ανάπτυξη του fitness, της υγείας και της φυσικής κατάστασης παγκοσμίως. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια υπάρχει περιορισμός του ελεύθερου χρόνου αλλά και της οικονομικής κατάστασης. Ο κλάδος της σωματικής ευεξίας και άσκησης εμφανίστηκε τις τελευταίες δεκαετίες και παρά την κρίση υπάρχουν ακόμη πολλά γυμναστήρια, αθλητικοί χώροι, αθλητικά

σωματεία, κι επιπλέον ο κλάδος συνδέεται και με τα τουριστικά ξενοδοχεία που στη χώρα μας ανθίζουν και ανάμεσα σε άλλα παρέχουν και υπηρεσίες τέτοιου είδους.

### 1.3.2.Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά

Οι ευκαιρίες του τομέα ευεξίας είναι τεράστιες καθώς οι μακροοικονομικές περιβαλλοντικές αλλαγές στη δομή των οικογενειών και της υγειονομικής περίθαλψης δίνουν ώθηση στην ευεξία. Η αυξανόμενη συνειδητοποίηση των ωφελειών της σωματικής δραστηριότητας και της σχέσης μεταξύ φυσικής αδράνειας και παραγόντων κινδύνου έχει οδηγήσει σε μεγαλύτερη συμμετοχή των ατόμων σε υπηρεσίες ευεξίας και άσκησης. Αυτό με τη σειρά του οδήγησε σε αύξηση του αριθμού των γυμναστηρίων, των προγραμμάτων και των δραστηριοτήτων. Ως εκ τούτου, οι καταναλωτές αναζητούν συλλόγους που θα εκπληρώσουν τις ειδικές ανάγκες τους και αυτή η απαίτηση οδηγεί τα κέντρα σωματικής άσκησης και ευεξίας να διατηρήσουν μόνιμη αλληλεπίδραση με αυτούς προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους.

Από την μία πλευρά, η ποσότητα και η ποιότητα των κέντρων σωματικής άσκησης και ευεξίας έχουν αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια (Talley, 2008), αλλά από την άλλη πλευρά, η αύξηση αυτή δεν είναι σημαντική για τη διατήρηση της επιχείρησης (McCarty, 2007). Επιπλέον, ένα μέρος του πληθυσμού δεν έχει ποτέ γίνει μέλος ενός γυμναστηρίου ή κέντρου ευεξίας (Leisure-net Solutions, 2005) και ένα μεγάλο ποσοστό των μελών εγκαταλείπει νωρίς, περιπλέκοντας την απόκτηση και διατήρηση των μελών.

Για τον McCarthy (2007), η εγκατάλειψη είναι σήμερα το κυριότερο πρόβλημα του κλάδου σωματικής άσκησης και ευεξίας. Επομένως, η ανάπτυξη του κλάδου αλλά και η ευημερία των ίδιων των μελών εξαρτώνται από τη διατήρησή τους στο fitness. Τίποτε δε θα μπορούσε να επιτύχει απότομα τη συνεχή παγκόσμια ανάπτυξη του κλάδου εκτός από τις βελτιώσεις στον τομέα αυτό. Ως αποτέλεσμα, οι μάνατζερς των κέντρων σωματικής υγείας και ευεξίας εργάζονται συνεχώς για να διατηρήσουν τα υπάρχοντα μέλη τους.

### 1.3.3. Προσδοκίες πελατών στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης (fitness)

Οι προσδοκίες είναι ό,τι οι καταναλωτές αναμένουν από μια συγκεκριμένη υπηρεσία με βάση τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα κίνητρά τους, μαζί με τις προηγούμενες εμπειρίες, από στόμα σε στόμα, τη διαφήμιση στα μέσα ενημέρωσης, την τιμή της υπηρεσίας και την εικόνα (Robinson, 2006). Ο Robinson (2006) συσχετίζει τη διατήρηση με τις προσδοκίες των μελών για τις υπηρεσίες που προσφέρονται και αναφέρει ότι τα μέλη χρησιμοποιούν τις προσδοκίες τους για να διαπιστώσουν αν η υπηρεσία είναι αποδεκτή ή όχι. Ακόμη, υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές έχουν δύο διαφορετικές προσδοκίες όσον αφορά τις υπηρεσίες που αγοράζουν: α) τις προσδοκίες της ποιότητας της υπηρεσίας και β) τις προσδοκίες ικανοποίησης από αυτήν την υπηρεσία.

Σύμφωνα με την πρώτη, οι καταναλωτές αγοράζουν υπηρεσίες που παρέχουν ορισμένα χαρακτηριστικά και χρησιμοποιούν τις προσδοκίες τους για να κρίνουν την ποιότητα της υπηρεσίας (Gronroos, 1984, Parasuraman et. al., 1985: 1994).

Για παράδειγμα, ένα κέντρο σωματικής άσκησης και ευεξίας που προσφέρει ένα ευρύ φάσμα αθλητικών δραστηριοτήτων σε σύγκριση με άλλα θα θεωρηθεί ότι προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Όμως εάν δεν διαθέτει δικές του εγκαταστάσεις στάθμευσης, θα θεωρείται ως πάροχος υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας σε σύγκριση με αντίστοιχα που διαθέτουν χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων, παρά το γεγονός ότι διαθέτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Το προσωπικό και οι εκπαιδευτές του κέντρου σωματικής άσκησης και ευεξίας αποτελούν σημαντικές παραμέτρους ποιότητας. Από την άποψη αυτή αναμένεται να είναι τουλάχιστον χρήσιμες. Εάν δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο, τότε η διοίκηση του κέντρου πρέπει να κάνει ό,τι μπορεί για να εξαλείψει την κακή ποιότητα ή τις αντιλήψεις για τις οποίες είναι υπεύθυνοι οι ανθρωπίνι πόροι της.

Ο δεύτερος τύπος, οι προσδοκίες ικανοποίησης, είναι οι προσδοκίες των καταναλωτών σε σχέση με κάθε επαφή με την υπηρεσία και το επίπεδο ικανοποίησης που βιώνουν ως αποτέλεσμα αυτής της επαφής (Coye, 2004). Αυτές οι προσδοκίες είναι αντιληπτικές αφού η ικανοποίηση από μια υπηρεσία καθορίζεται από τη θετική αντίληψη του καταναλωτή για τη λήψη της υπηρεσίας και όχι με οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό που παρέχει η υπηρεσία.

Για παράδειγμα, εάν ένας πελάτης κέντρου σωματικής ευεξίας και άσκησης το οποίο διαθέτει χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων δεν βρει πάρκινγκ και σταθμεύσει σε κάποια απόσταση μακριά από τις εγκαταστάσεις του κέντρου και καθυστερήσει στο πρόγραμμά του, αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια του, επειδή η αντίληψη του για τους χώρους στάθμευσης δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του. Εναλλακτικά, παρά το γεγονός ότι δεν έχασε την έναρξη του προγραμματισμένου μαθήματος, το γεγονός ότι έπρεπε να σταθμεύσει σε μια απόσταση μακριά είναι πιθανό να έχει ελάχιστες ή και καθόλου επιπτώσεις στην ικανοποίησή του με την υπηρεσία.

Σε αυτή τη βάση, η ικανοποίηση μπορεί να νοηθεί ως ένα συναίσθημα που προκύπτει από την εμπειρία της υπηρεσίας, ενώ η ποιότητα μιας υπηρεσίας ασχολείται με τη φύση των χαρακτηριστικών της (Crompton και MacKay, 1989).

Συγκεκριμένα, ο Power (2008) περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αναμένουν να έχουν εκσυγχρονισμένο εξοπλισμό (φιλικό προς το χρήστη εξοπλισμό γυμναστικής), ανθρώπινο δυναμικό (ευχάριστο και επαγγελματικό προσωπικό) και λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με την ευκολία να εκτελούν τις ασκήσεις γυμναστικής. Επιπλέον, οι καταναλωτές θέλουν πάντα να βελτιώνονται οι υπηρεσίες με την πάροδο του χρόνου και περιμένουν περισσότερα από αυτές, τίποτε λιγότερο. Εάν τα κέντρα σωματικής άσκησης και ευεξίας δεν τους προσφέρουν ό, τι θέλουν και χρειάζονται, εάν, δηλαδή, οι καταναλωτές δεν είναι ικανοποιημένοι ή δε λαμβάνουν τις υπηρεσίες που προσδοκούν, πιθανώς θα εγκαταλείψουν την επιχείρηση (Talley, 2008). Επομένως, τόσο οι προσδοκίες ποιότητας όσο και οι προσδοκίες ικανοποίησης επηρεάζουν θετικά τη διατήρησή τους σε μια υπηρεσία.

#### **1.4.0 ρόλος των εργαζομένων στις υπηρεσίες και η σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες**

##### **1.4.1. Έννοια των διαπροσωπικών σχέσεων**

Σύμφωνα με τους Berscheid και Ammazzalorso (2004), η έννοια μιας σχέσης συνίσταται σε «δύο άτομα των οποίων η συμπεριφορά είναι αλληλένδετη, δεδομένου ότι μια αλλαγή στη συμπεριφορά του ενός είναι πιθανό να παράγει μια αλλαγή στη συμπεριφορά του άλλου». Μια «στενή» σχέση δηλώνει ένα μοτίβο αλληλεπίδρασης που λαμβάνει χώρα για μεγάλο χρονικό



διάστημα. Η επιρροή των εταίρων μεταξύ τους είναι ισχυρή και συχνή και επηρεάζεται από πολλούς διαφορετικούς τύπους συμπεριφοράς.

Η διαπροσωπική σχέση είναι ο κοινωνικός δεσμός μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Πιο συχνά, αυτός ο δεσμός βασίζεται στο συναίσθημα της αγάπης. Η διαπροσωπική σχέση είναι η αλληλεπίδραση που συμβαίνει μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων. Οι άνθρωποι σε μια διαπροσωπική σχέση μπορεί να αλληλεπιδρούν άμεσα ή έμμεσα, πρόσωπο με πρόσωπο ή και ανώνυμα. Οι διαπροσωπικές σχέσεις συμβαίνουν μεταξύ ανθρώπων που πληρούν κατά κάποιο τρόπο τις ρητές ή έμμεσες φυσικές ή συναισθηματικές ανάγκες του άλλου. Περιλαμβάνονται συναναστροφές με οικογένεια, φίλους, συναδέλφους, ξένους, συμμετέχοντες σε ένα chat room, με γιατρούς ή πελάτες.

Η επιθυμία να αναπτυχθεί μια διαπροσωπική σχέση είναι εγγενής στον άνθρωπο και αρχίζει με τη γέννηση του ανθρώπου. Αυτό περιγράφεται ως σύνδεση γέννησης. Το μωρό επιζητά διαπροσωπικές σχέσεις με τη μητέρα και τον πατέρα. Αυτό γίνεται με τη μορφή οπτικής, απτικής ή φωνητικής οριοθέτησης. Αυτές είναι οι διαδικασίες που θεμελιώνουν την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων (Berscheid and Ammazzalorso, 2004).

Καθώς το άτομο μεγαλώνει από την παιδική του ηλικία μέχρι την ενηλικίωση, διαφορετικά είδη σχέσεων συμβαίνουν στη ζωή του. Ορισμένοι τύποι σχέσεων μπορεί να είναι φυσικοί, ενώ άλλοι κοινωνικοί. Για παράδειγμα, η σχέση γονέα-παιδιού είναι ένας φυσικός τύπος σχέσης, ενώ καθώς τα άτομα ωριμάζουν κοινωνικοί τύποι σχέσεων (οικείοι, φίλοι, συνεργάτες) αναπτύσσονται όλο και περισσότερο. Σημαντικό σε κάθε επίπεδο είναι να δημιουργούνται και να καλλιεργούνται υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις. Όπως καθετί αν μια σχέση παραμεληθεί, επιδεινώνεται και «πεθαίνει». Ακόμη και η φυσική σχέση μεταξύ γονέα και παιδιού δεν διασφαλίζει το ότι θα υπάρχει μεταξύ τους-πάντα- καλή διαπροσωπική επικοινωνία.

Η διαπροσωπική σχέση μπορεί να αναπτυχθεί μεταξύ άλλων στις ακόλουθες καταστάσεις (Berscheid and Ammazzalorso, 2004):

- Άτομα που εργάζονται μαζί στον ίδιο εργασιακό χώρο.
- Οι άνθρωποι που εργάζονται στην ίδια ομάδα.
- Σχέση μεταξύ ενός άνδρα και μιας γυναίκας (αγάπη, γάμος).
- Σχέση με τα άμεσα μέλη της οικογένειας και τους συγγενείς.
- Σχέση ενός παιδιού με τους γονείς του.

- Σχέση μεταξύ φίλων.

Τα άτομα σε μια διαπροσωπική σχέση πρέπει να μοιράζονται κοινούς σκοπούς και στόχους. Θα πρέπει να έχουν κατά το μάλλον ή ήττον παρόμοια συμφέροντα και να σκέπτονται με παρόμοιο τρόπο. Ακόμη, θεωρείται πάντα καλύτερο τα άτομα να προέρχονται από όμοια υπόβαθρα. Σημαντικό είναι να σέβονται ο ένας τις θέσεις και τις απόψεις του άλλου. Για μια υγιή διαπροσωπική σχέση η αίσθηση εμπιστοσύνης, η διαφάνεια και η ειλικρίνεια είναι απαραίτητα συστατικά (Berscheid and Ammazalorso, 2004).

Για τις υπηρεσίες του fitness, κρίνεται αναγκαίος ο προσανατολισμός στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων δεδομένης της στενής αλληλεπίδρασής τους με τους πελάτες. Οι ερευνητές του πεδίου υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση ενός πελάτη από μια συγκεκριμένη υπηρεσία είναι πρωτίστως το αποτέλεσμα της αλληλεπιδραστικής με τον πελάτη (Barry, 1995). Η διαπροσωπική σχέση έχει να κάνει με αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ δύο μερών σε προσωπικές ή επιχειρηματικές σχέσεις. Η προτίμηση του πελάτη να συνάπτει και να διατηρεί μια μακροπρόθεσμη σχέση με μια εταιρεία καθοδηγείται σε μεγάλο βαθμό από την εκτίμησή του για το βασικό προϊόν- υπηρεσία και τις σχεσιακές πτυχές της ανταλλαγής.

#### **1.4.2. Διαπροσωπικές σχέσεις στις υπηρεσίες fitness**

Σε κάθε σχέση εργαζόμενου με πελάτη, πόσο μάλλον προπονητή- ασκούμενου, η σύνδεση και η σχέση μεταξύ των δύο ατόμων είναι εξαιρετικά σημαντική και μπορεί να χτιστεί μόνο με αμοιβαία βάση εμπιστοσύνης και κατανόησης. Η θετική σύνδεση των δύο μερών είναι αυτή που θα παράγει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα.

Ο εργαζόμενος σε έναν χώρο άθλησης και ευεξίας λόγω της θέσης του οφείλει να προσεγγίσει τον πελάτη και να ξεκινήσει «το ταξίδι» της σχέσης. Εάν είναι σε θέση να δημιουργήσει κατά την πρώτη επαφή ένα πλαίσιο στο οποίο οι πελάτες να αισθάνονται άνετοι και σίγουροι, είναι πιο πιθανό να επικοινωνήσουν μαζί του και να συνεργαστούν για την επίτευξη των στόχων τους. Επομένως, είναι σημαντικό σε αυτή τη νέα σχέση να αντιμετωπιστούν με ενσυναίσθηση και όχι με κριτικής διάθεση. Οι πελάτες που αισθάνονται ότι ακούγονται και υποστηρίζονται πραγματικά θα είναι πιο επιτυχημένοι στην πορεία των στόχων τους.

Παρότι αποτελεί έναν μεγάλο κλάδο, οι ερευνητές του πεδίου έχουν αγνοήσει στις έρευνές τους τις εργασιακές πρακτικές που λαμβάνουν χώρα στα γυμναστήρια. Αυτό είναι εντυπωσιακό

δεδομένου ότι για τον περισσότερο κόσμο τα γυμναστήρια αποτελούν το βασικό σημείο επαφής τους με επαγγελματίες που τους προσφέρουν σωματική άσκηση. Υπάρχει επείγουσα ανάγκη να συνεργαστούν οι επαγγελματίες του αθλητισμού, της άσκησης και της ευεξίας με άλλα επαγγέλματα, επιτρέποντας τη σύνδεση και την ενσωμάτωση των διαφόρων προγραμμάτων και υπηρεσιών ως μέρος της προώθησης της διεπαγγελματικής συνεργασίας προς όφελος των πελατών (Stacey et. al., 2010).

Προτού ένας επαγγελματίας μπορέσει να βρει τρόπους για να βοηθήσει έναν πελάτη να αλλάξει τρόπο ζωής, ενσωματώνοντας σε αυτόν την άσκηση, πρέπει να οικοδομήσει μια σχέση βοηθητική και υποστηρικτική. Οι πελάτες πρέπει να γνωρίζουν ότι ο επαγγελματίας τους φροντίζει και θα τους αφιερώσει χρόνο και θα κάνει προσπάθεια να τους κατανοήσει πραγματικά. Οι πελάτες πρέπει να είναι σε θέση να μοιράζονται τις εμπειρίες και την προσπάθειά τους χωρίς να νιώθουν ότι θα επικριθούν. Ο επαγγελματίας θα πρέπει να οικοδομήσει έμπιστη σχέση. Μόλις δημιουργηθεί η εμπιστοσύνη, ο πελάτης είναι πιθανότερο να προσπαθήσει περισσότερο για να ανταποκριθεί στο πρόγραμμα που του έχουν φτιάξει.

Οι επαγγελματίες του fitness, όπως σε κάθε χώρο παροχής υπηρεσιών οφείλουν να είναι πάντα χαμογελαστοί και ευδιάθετοι απέναντι στον πελάτη. Ακόμη να είναι εξυπηρετικοί και αναλυτικοί στον τρόπο εκτέλεσης των ασκήσεων. Πρέπει να δίνουν παρώθηση και κίνητρο για περαιτέρω προσπάθεια ωστόσο, αν ο πελάτης, για οποιονδήποτε λόγο, δεν είναι σε θέση να πραγματοποιήσει κάποια άσκηση θα πρέπει να δείχνουν κατανόηση και να τον ωθούν να προσπαθεί μέχρι εκεί που μπορεί.

Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ τους επιτρέπει πιο ανοικτή επικοινωνία και σε ακολούθως μια βαθύτερη σχέση με τους πελάτες. Ένας ικανός και αξιόπιστος προπονητής που νοιάζεται για τους ασκούμενους θα είναι σε θέση να τους οδηγήσει να γίνουν η καλύτερη εκδοχή του εαυτού τους. Όσο ισχυρότερη είναι η σχέση coach- πελάτη, τόσο πιο ειλικρινής και γνήσια επικοινωνία θα αναπτυχθεί με επακόλουθο τα αποτελέσματα να γίνουν συντομότερα και αποτελεσματικότερα.

Για ορισμένους επαγγελματίες fitness, η ικανότητα να χτίζουν τη σχέση είναι έμφυτη. Είναι πολύ φιλόξενοι και ζεστοί, ενδιαφέρονται πραγματικά να γνωρίσουν τους πελάτες τους και θέλουν να βοηθήσουν. Για άλλους, αυτή η ικανότητα μαθαίνεται. Αυτή η δεξιότητα μπορεί να αναπτυχθεί μέσω της ανοικτής επικοινωνίας και των αρχικών θετικών εμπειριών με την άσκηση

και στη συνέχεια να ενισχυθεί μέσω στρατηγικών συμπεριφορών που συμβάλλουν στην οικοδόμηση μακροπρόθεσμης προσκόλλησης.

Το στάδιο της οικοδόμησης της διαπροσωπικής σχέσης περιλαμβάνει την πραγματοποίηση επαγγελματικών εντυπώσεων στον πελάτη, την ανάπτυξη εμπιστοσύνης, την απόδειξη της ζεστασιάς και της γνησιότητας και την εκδήλωση ενσυναίσθησης. Μπορεί επίσης να είναι επωφελής για τους νέους επαγγελματίες του κλάδου να παρατηρούν άλλες αλληλεπιδράσεις πελάτη-εκπαιδευτή για να δουν γιατί η σχέση είναι τόσο κρίσιμη για τη σχέση εργασίας.

Η εστίαση στις συνεχιζόμενες πελατειακές σχέσεις είναι η πιο ξεχωριστή πτυχή του μάρκετινγκ σχέσεων. Μέχρι σήμερα υπάρχει μια κακή κατανόηση του ρόλου που διαδραματίζουν οι διαπροσωπικοί παράγοντες που σχετίζονται με την απόκτηση και την ανάπτυξη της αφοσίωσης των πελατών. Οι Guenzi και Pelloni (2004) στη μελέτη τους διερεύνησαν τις επιπτώσεις των διαπροσωπικών σχέσεων (τόσο με έναν εργαζόμενο όσο και με έναν άλλο πελάτη) στην ικανοποίηση του πελάτη και την αφοσίωση του πελάτη στην επιχείρηση. Τα ευρήματα της μελέτης τους δείχνουν ότι οι σχέσεις μεταξύ πελατών-εργαζομένων και πελατών- πελατών συνδέονται διαφορετικά με την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης των πελατών.

Όσο ο πελάτης βρίσκει τον επαγγελματία fitness να είναι αξιόπιστος, να ανησυχεί πραγματικά για τις ανάγκες του, τις επιθυμίες και τους στόχους του και είναι σε θέση να συνεχίσει να έχει ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία, η σχέση μπορεί να διατηρηθεί. Είναι σημαντικό ότι η διατήρηση της σχέσης είναι μια διαδικασία που δεν έχει τέλος. Όσο υπάρχει μια σχέση, η σχέση θα πρέπει συνεχώς να ενισχύεται. Οι ίδιες δεξιότητες που αναπτύχθηκαν αρχικά χρησιμοποιούνται για τη διατήρησή τους σε όλη τη σχέση (Makeover, 2003).

Οι διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους επαγγελματίες fitness και τους πελάτες, περνούν από τα ακόλουθα στάδια (Makeover, 2003):

### **1. Συμπάθεια**

Στη φάση της συμπάθειας ο επαγγελματίας fitness, θα πρέπει να οικοδομήσει ένα υπόβαθρο εμπιστοσύνης με τον πελάτη και να λάβει υπόψη ότι η καλή λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία είναι εξαιρετικά σημαντική και, ενώ χρειάζεται χρόνος για να δημιουργήσει μια σχέση με έναν πελάτη και να τον εμπιστευτεί, οι πρώτες εντυπώσεις είναι σημαντικές.

Συχνά οι πρώτες εντυπώσεις μπορούν να καθορίσουν αν θα κερδίσει ο επαγγελματίας υγείας έναν πελάτη ή δε θα τον δει. Στο στάδιο της συμπάθειας της σχέσης ο επαγγελματίας fitness θα πρέπει να κάνει μια καλή εντύπωση. Ένα σημαντικό πράγμα είναι ότι πρέπει να ακούει τον πελάτη. Πρέπει να γνωρίζει τη γλώσσα του σώματος, τον τόνο της φωνής και άλλους επικοινωνιακούς παράγοντες και να είναι προσεκτικός σε όλα όσα ο πελάτης ισχυρίζεται.

## **2. Στάδιο ερευνών**

Το στάδιο της έρευνας είναι το στάδιο συλλογής πληροφοριών της σχέσης επαγγελματία fitness -πελάτη. Ο επαγγελματίας πρέπει να λάβει υπόψη ότι ζητά από κάποιον που δεν τον έχει συναντήσει ποτέ να του πει πολλές προσωπικές πληροφορίες για τον εαυτό του. Αυτό περιλαμβάνει αλλά δεν περιορίζεται στο σωματικό βάρος, το ιατρικό ιστορικό, το ιστορικό άσκησης, τα συναισθήματα κ.λπ.. Μπορεί να πάρει πολλές από αυτές τις πληροφορίες, αλλά η ακρόαση καθευτή είναι πολύ σημαντική. Αν ο επαγγελματίας fitness ακούει σωστά θα είναι συνήθως σε θέση να καταλάβει τι αρέσει ή μπορεί να μην αρέσει σε έναν πελάτη. Θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να καταλάβει γιατί ένας δυνητικός πελάτης δεν μπόρεσε να συμμορφωθεί με ένα πρόγραμμα γυμναστικής. Εάν ένας δυνητικός πελάτης αποκαλύψει ότι πάσχει από διαταραχή διατροφής ή από κατάθλιψη, πρέπει να αναζητήσει εξωτερική βοήθεια και να παραπεμφθεί στη σωστή επαγγελματική βοήθεια.

## **3. Προγραμματισμός**

Το στάδιο προγραμματισμού είναι όταν πρέπει ο επαγγελματίας fitness να καθορίζει σχέδια, στόχους και πλάνο γυμναστικής. Σε αυτό το στάδιο προγραμματισμού θα πρέπει:

- Να θέτει στόχους
- Να συζητά για εναλλακτικές λύσεις
- Να δημιουργήσει ένα σχέδιο
- Να αξιολογήσει το πρόγραμμα άσκησης με τον πελάτη.

Ο τελικός στόχος είναι η τήρηση του προγράμματος που έχει ορίσει για τον πελάτη. Οι προπονητές πρέπει να δείξουν ενσυναίσθηση και σεβασμό για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι πελάτες.

## **4. Δράση**

Το στάδιο της δράσης είναι το μέρος άσκησης της σχέσης. Εάν οι γυμναστές θέλουν οι ασκούμενοι να έχουν τις καλύτερες πιθανότητες επιτυχίας, πρέπει να χρησιμοποιήσουν ένα

σύστημα αυτοελέγχου. Η αυτο-παρακολούθηση έχει αποδειχθεί ότι βοηθά δραστικά με την αλλαγή συμπεριφοράς και την τήρηση ενός προγράμματος γυμναστικής. Η καλύτερη επικοινωνία για το τι κάνει ο πελάτης και εκτός του χώρου άσκησης θα τον βοηθήσει να μένει συνεπής στις υποχρεώσεις του.

Στη μελέτη του ο Loots (2016) σχετικά με το πώς μπορούν να διατηρηθούν οι πελάτες περισσότερο σε ένα γυμναστήριο βρήκε ότι ένας διευθυντής αν θέλει να βελτιώσει την ικανοποίηση του πελάτη, ξεκινά με τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του γυμναστηρίου. Όταν πρέπει να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών, μπορεί να βελτιωθεί ταχύτερα με τη βελτίωση του προσωπικού, λόγω της φιλικότητας και του επαγγελματισμού, καθώς το προσωπικό έχει το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην ποιότητα των υπηρεσιών. Δεύτερον, το πρόγραμμα είναι η μεγαλύτερη διάσταση της ποιότητας των υπηρεσιών, κυρίως η ποικιλία των προγραμμάτων που παραδίδονται. Τρίτον, οι εγκαταστάσεις θα πρέπει να βελτιωθούν κυρίως με τη βελτίωση του ίδιου του εξοπλισμού, της καθαριότητας του εξοπλισμού και του ίδιου του γυμναστηρίου.

Ακόμη, ο Hennig- Thureau (2004) στην έρευνά του αναφορικά με την εστίαση των εργαζομένων που προσφέρουν υπηρεσίες στον πελάτη βρήκε μια θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση των πελατών, τη δέσμευση και τη διατήρηση.

#### **1.4.3. Διαπροσωπικές σχέσεις και προσδοκίες πελατών**

Οι προσδοκίες των πελατών συνίστανται από μια σειρά συμπεριφορών ή ενεργειών που αναμένουν όταν αλληλεπιδρούν με μια εταιρεία. Αυτές, αρχικά αφορούν την αντιληπτική αξία ή τα οφέλη που επιδιώκουν οι πελάτες όταν αγοράζουν τις υπηρεσίες σωματικής ευεξίας και άσκησης. Συνιστούν το αποτέλεσμα της διαδικασίας «μάθησης» και μπορούν να διαμορφωθούν πολύ γρήγορα επειδή ακόμη και οι πρώτες εντυπώσεις έχουν μεγάλη σημασία. Μόλις εδραιωθούν, οι προσδοκίες αυτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και μπορεί να είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν. Οι πελάτες αναμένουν βασικά στοιχεία, όπως ποιότητα υπηρεσιών και η δίκαιη τιμολόγηση, αλλά και πολύ

μεγαλύτερες και πιο σύγχρονες προσδοκίες, όπως η προορατική υπηρεσία, οι εξατομικευμένες αλληλεπιδράσεις και οι συνδεδεμένες εμπειρίες σε όλα τα κανάλια.

Οι πιο επιτυχημένες εταιρείες επιδιώκουν να ανταποκριθούν ή μάλλον να υπερβούν τις προσδοκίες των πελατών τους σε κάθε πτυχή, όσον αφορά την ποιότητα της υπηρεσίας. Η διαχείριση και η εκπλήρωση των προσδοκιών των πελατών είναι υψίστης σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης σωματικής ευεξίας και άσκησης. Οι πελάτες συχνά θέλουν περισσότερο, καλύτερα και ταχύτερα.

Η ικανοποίηση των πελατών αντανακλά τις προσδοκίες και τις εμπειρίες που έχει ο πελάτης με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Οι προσδοκίες των καταναλωτών αντικατοπτρίζουν τόσο την προηγούμενη όσο και την τρέχουσα αξιολόγηση προϊόντων και τις εμπειρίες των χρηστών. Οι πελάτες διατηρούν τόσο ρητές όσο και σιωπηρές προσδοκίες απόδοσης για χαρακτηριστικά και οφέλη προϊόντων και υπηρεσιών.

Τα είδη των προσδοκιών των πελατών είναι:

1. Σιωπηρές προσδοκίες. Αυτός ο τύπος προσδοκίας βασίζεται στους ισχύοντες κανόνες απόδοσης. Αποτελούνται από εμπειρίες όπως η σύγκριση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών και η εγγήγορη των υπηρεσιών τους.
2. Αυτονόητες προσδοκίες. Αυτοί είναι οι ψυχικοί στόχοι που έχουν οι πελάτες όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος, τις επιδόσεις και τις υπηρεσίες που παρέχονται.
3. Διαπροσωπικές προσδοκίες. Οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι υψίστης σημασίας σε περιπτώσεις όπου τα προϊόντα χρειάζονται υποστήριξη για να εξασφαλίσουν ότι λειτουργούν και / ή χρησιμοποιούνται σωστά. Εστιάζουν στη σχέση που υπάρχει μεταξύ του πελάτη και του παρόχου προϊόντων ή υπηρεσιών.
3. Δυναμικές προσδοκίες απόδοσης. Αυτός ο τύπος προσδοκίας αντιμετωπίζει την εξέλιξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε μια χρονική περίοδο. Οι αλλαγές που υφίστανται ένα προϊόν ή μια υπηρεσία προκειμένου να ικανοποιηθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι καθώς και οι ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Εμπίπτει σε δυναμικές προσδοκίες.

Οι πιο επιτυχημένες εταιρείες είναι σε θέση να διατηρήσουν τους πελάτες τους ευτυχείς για μεγάλο χρονικό διάστημα με τη σωστή διαχείριση των προσδοκιών τους. Οι παρακάτω είναι μερικές από τις αποτελεσματικές στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης στις διαπροσωπικές τους σχέσεις για να διαχειριστούν τις προσδοκίες των πελατών:

Α) Ανοιχτά συζητούν λύσεις για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και τις δυνατότητές τους. Ο εργαζόμενος πρέπει να είναι πλήρως εξοπλισμένος με ποικιλίες λύσεων, ώστε οι πελάτες να έχουν διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις εάν ζητούν το αδύνατο. Αυτό κάνει τους πελάτες να κατανοούν την πολυπλοκότητα οποιουδήποτε προβλήματος και να συμμετέχουν άμεσα στη λύση του.

Β) Διαφάνεια και ειλικρίνεια. Η ικανότητα των πελατών να εμπιστεύονται μια εταιρεία εξαρτάται από τη διαφάνεια κατά τη διαχείριση των προσδοκιών των πελατών. Οι εταιρείες πρέπει να εξασφαλίζουν ότι οι πελάτες έχουν εμπιστοσύνη στους παρόχους τους, ενθαρρύνοντας τη διαφάνεια και την ειλικρίνεια όταν χειρίζονται κάθε κατάσταση. Οι πελάτες που έχουν ιδέα για το τι συμβαίνει θα ξέρουν τι να περιμένουν και θα ικανοποιηθούν από το πώς χειρίζονται οι καταστάσεις.

Γ) Παρέχουν σαφή χρονοδιαγράμματα. Οι πελάτες δεν θα εγείρουν παράπονα ενώ περιμένουν εφόσον γνωρίζουν και κατανοούν το γιατί. Κατανοούν δηλαδή ότι εμφανίζονται σφάλματα και ελαττώματα, αλλά χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να είναι εντελώς ειλικρινείς γι' αυτό. Πρέπει να δηλώνουν με σαφήνεια τον χρόνο και την εργασία που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός έργου ή την εύρεση μιας λύσης.

## **1.5. Δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού και διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες**

### **1.5.1. Ορισμός – κατηγορίες**

Η επιτυχία στο χώρο εργασίας απαιτεί συνήθως ισορροπία μεταξύ των γνώσεων που αφορούν συγκεκριμένες πτυχές του επαγγέλματος και των «δεξιοτήτων των ανθρώπων». Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού τις αποκαλούν αυτές ως «σκληρές» και «μαλακές» δεξιότητες. Οι σκληρές δεξιότητες έχουν κυρίως διοικητικό χαρακτήρα και αφορούν την εφαρμογή νόμων και κανονισμών. Οι δεξιότητες των ανθρώπων ή διαπροσωπικές δεξιότητες θεωρούνται «μαλακές» δεξιότητες που χρησιμοποιούνται στις διαπροσωπικές σχέσεις. Παρόλο που οι δεξιότητες αυτές δεν είναι εύκολο να ποσοτικοποιηθούν, είναι εξίσου σημαντικές για τους εργοδότες.

Οι διαπροσωπικές δεξιότητες είναι οι δεξιότητες που χρειάζονται για να διευκολυνθούν οι καλές σχέσεις. Αυτές περιλαμβάνουν δεξιότητες όπως η ενεργητική ακρόαση και η ικανότητα



σαφούς επικοινωνίας. Μερικές φορές οι δεξιότητες αυτές μπορούν να φανούν χρήσιμες τόσο σε επαγγελματικές όσο και σε κοινωνικές καταστάσεις. Οι διαφορές απόψεων μεταξύ των ανθρώπων είναι φυσικές. Δεν είναι φυσικό να συμφωνεί κανείς με όλους στη διάρκεια του βίου του. Οι καλές ικανότητες επικοινωνίας βοηθούν έτσι ώστε να εργαστεί κανείς ομαλά, παρά τις όποιες διαπροσωπικές διαφορές (Stacey, 2010).

Οι προσωπικές δεξιότητες είναι σαν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Δεν διδάσκονται άμεσα, αλλά αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου με εμπειρία και κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Οι διαπροσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας μπορούν να κάνουν τη διαφορά ανάμεσα σε έναν καλό υπάλληλο και σε έναν τέλειο. Ένας εργαζόμενος μπορεί να έχει κενά στις επαγγελματικές δεξιότητες, αλλά οι εξαιρετικές ικανότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας μπορούν να βοηθήσουν να γεφυρωθούν αυτά τα κενά και να δώσουν περισσότερη αξία στους εργοδότες.

Οι προσωπικές δεξιότητες περιλαμβάνουν μεγάλη ποικιλία δεξιοτήτων, όπως ακρόαση ανταλλαγή απόψεων και κατανόηση της γλώσσας του σώματος. Περιλαμβάνουν επίσης δεξιότητες που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη δυνατότητα κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων και των άλλων. Τα άτομα με καλές διαπροσωπικές δεξιότητες τείνουν να είναι σε θέση να δουλέψουν καλά σε μια ομάδα. Είναι σε θέση να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους συνομιλητές τους (οικογένεια, φίλους, συναδέλφους, πελάτες). Οι διαπροσωπικές δεξιότητες είναι, επομένως, ζωτικής σημασίας σε όλους τους τομείς της ζωής(εργασία, εκπαίδευση, κοινωνία). Μέσω της συνειδητοποίησης του τρόπου με τον οποίο αλληλεπιδρά κανείς με άλλους και με την πρακτική εξάσκηση, μπορεί να βελτιώσει τις διαπροσωπικές του δεξιότητες (Stacey, 2010).

Οι διαπροσωπικές δεξιότητες που αποτιμώνται στο χώρο εργασίας περιλαμβάνουν τα εξής:

1. **Ενεργητική ακρόαση:** Οι ενεργητικοί ακροατές ασχολούνται με τον ομιλητή για να κάνουν μια σύνδεση και να συλλέξουν πληροφορίες. Δίνουν τις κατάλληλες ερωτήσεις. Ένας ενεργητικός ακροατής μπορεί να ενθαρρύνει τον ομιλητή με μη λεκτικές ενδείξεις, όπως την επαφή με τα μάτια.
2. **Επικοινωνία:** Υπάρχουν δύο πτυχές αυτής της ικανότητας. Πρώτον, είναι η δυνατότητα να μιλά κανείς σε όλους, είτε πρόκειται για συναδέλφους είτε για πελάτες. Είναι η ικανότητα να προσαρμόσει κανείς το επικοινωνιακό επίπεδο με βάση τις διαφορετικές ιδιοσυγκρασίες, τα επίπεδα ενέργειας και τα στυλ επικοινωνίας των άλλων. Δεύτερον, η κατοχή ισχυρών

επικοινωνιακών δεξιοτήτων σημαίνει επίσης ότι μπορεί να εκφράσει αποτελεσματικά την γνώμη του σε άλλους, είτε κάνει μια παρουσίαση, είτε διεξάγει διαπραγματεύσεις είτε αντιμετωπίζει ένα ζήτημα εξυπηρέτησης πελατών.

3. **Ευγένεια και επαγγελματισμός:** Μερικοί άνθρωποι δεν μπορούν να λειτουργήσουν υπό πίεση ή σε καταστάσεις υψηλού άγχους. Οι εργοδότες εκτιμούν τους εργαζομένους που παραμένουν ήρεμοι, ανεξάρτητα από το τι συμβαίνει. Όταν αντιμετωπίζεται κάποιος άνθρωπος με ευγένεια, συχνά αντανακλά κι ο ίδιος τη συμπεριφορά αυτή. Αυτό μπορεί να φανεί σωτήριο στην άμβλυνση τεταμένων καταστάσεων.
4. **Αξιοπιστία:** Οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζεται κανείς, συμπεριλαμβανομένων των συναδέλφων και των πελατών, πρέπει να γνωρίζουν ότι μπορούν να βασίζονται σ' αυτόν. Αυτό συνίσταται στο να προσέρχεται κανείς στην εργασία εγκαίρως, να ακολουθεί τα καθήκοντα και τα έργα και να τηρεί τις προθεσμίες.
5. **Ενσυναίσθηση:** Η «συναισθηματική νοημοσύνη» περιγράφει την ικανότητα κάποιου να κατανοεί τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων. Η ενσυναίσθηση είναι μια ιδιαίτερα σημαντική ποιότητα για όσους ασκούν επαγγέλματα στο χώρο του fitness.
6. **Ευελιξία:** Όπως σε όλα στη ζωή, τα πράγματα δεν πάνε πάντα όπως τα έχουμε προγραμματίσει. Σε μια επιχείρηση, οι εργαζόμενοι που είναι ευέλικτοι και προσαρμόσιμοι δεν μένουν κολλημένοι σε κάτι. Είναι σε θέση να εξετάσουν μια κατάσταση με διάφορους τρόπους και να καταλήξουν σε εναλλακτικά πλάνα δράσης.
7. **Ηγεσία:** Η αποτελεσματική ηγεσία ενσωματώνει μια σειρά διαπροσωπικών δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της ενεργητικής ακρόασης, της ενσυναίσθησης και της υπομονής. Οι καλοί ηγέτες συγκεντρώνουν πληροφορίες για τη σωστή λήψη αποφάσεων και μπορούν να παρακινήσουν τα μέλη της ομάδας να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα.
8. **Κίνητρο:** Οι υπάλληλοι που αυτο-υποκινούνται δεν κάθονται απλώς, περιμένοντας να τους πει ο ανώτερος τι να κάνουν. Είναι ενεργά αφοσιωμένοι στο χώρο εργασίας και πρόθυμοι να αναλάβουν την ευθύνη για το τι πρέπει να γίνει.
9. **Ομαδική εργασία:** Η επιτυχία μιας ομάδας εξαρτάται από την ικανότητα των μελών της να συνεργάζονται. Θα πρέπει κανείς να είναι σε θέση να δώσει οδηγίες και να τις πάρει, να μπορεί να δώσει και να λάβει εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Κάθε άτομο μέσα σε μια ομάδα μπορεί να αναλάβει έναν αριθμό διαφορετικών ρόλων, τόσο επίσημων (όπως η προεδρία ή ηγεσία) όσο και ανεπίσημων (όπως η παρεμπόδιση όταν υπάρχει οποιαδήποτε

σύγκρουση). Οι πιο αποτελεσματικές ομάδες είναι ποικίλες και περιέχουν άτομα με ευρύ φάσμα δεξιοτήτων και προτιμήσεων ρόλων (Stacey, 2010).

### **1.5.2. Δεξιότητες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες: Διαπροσωπικές/κοινωνικές, επικοινωνιακές και τεχνικές δεξιότητες**

Για να λειτουργεί μια επιχείρηση με επιτυχία, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να έχουν διαπροσωπικές δεξιότητες και δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών. Αυτοί οι δύο τομείς δεξιοτήτων αποτελούν σημαντικά στοιχεία του επαγγελματισμού μια επιχείρησης. Μια επιχείρηση της οποίας οι εργαζόμενοι στερούνται αυτών των δεξιοτήτων παρουσιάζουν προβλήματα πωλήσεων και συνεκτικότητας της επιχείρησης. Μία μορφή δεν είναι πιο σημαντική από την άλλη. Και οι δύο έχουν μια θέση στον επιχειρηματικό κόσμο και είναι μια αναγκαιότητα (Fitzsimmons et. al., 2014).

Όταν ασχολείται κανείς με τους με πελάτες, το πιο σημαντικό είναι να ακούσει κανείς τι λέει ο πελάτης και να προσπαθήσει να αντιμετωπίσει το αίτημά του ή την ανησυχία του. Ο εργαζόμενος που μιλάει σε ένα πελάτη πρέπει να είναι ευγενικός, εγκάρδιος και όσο το δυνατόν πιο καταρτισμένος. Εάν ένας πελάτης έχει μια καταγγελία, ο εργαζόμενος πρέπει να είναι απολογητικός, να κατανοήσει και να προσπαθήσει να λύσει το ζήτημα γρήγορα (Fitzsimmons et. al., 2014).

Η ικανότητα αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας με άλλους - ή η αδυναμία να το κάνουν - αναφέρεται στις διαπροσωπικές δεξιότητες. Αν η επικοινωνία είναι γραπτή, μέσω τηλεφώνου ή πρόσωπο με πρόσωπο, η ικανότητα επικοινωνίας ενός ατόμου θα αντικατοπτρίζει την ικανότητά του να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες των πελατών και να βοηθά τους συναδέλφους και τους ανώτερους του. Ένα πρόσωπο με καλές διαπροσωπικές δεξιότητες θα είναι το άτομο για τις δύσκολες καταστάσεις (Fitzsimmons et. al., 2014).

Οι δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών αποτελούν ένα υποσύνολο διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Ένα άτομο που στερείται διαπροσωπικών δεξιοτήτων πιθανότατα θα είναι αναποτελεσματικό στην παροχή καλής εξυπηρέτησης των πελατών επειδή μπορεί να μην έχει ικανότητες ακρόασης, τακτικές ή ενσυναίσθηση. Αντίθετα, ένα άτομο με καλές διαπροσωπικές δεξιότητες μπορεί να έχει εξαιρετικές δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών. Αυτοί οι άνθρωποι

ακούν, δείχνουν ανησυχία και προσπαθούν να ευγενικοί, γρήγοροι και αποτελεσματικοί να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες των άλλων (Florian and Balgo, 2007).

### **1.6.Συμπέρασμα**

Η διαπροσωπική σχέση ευδοκμεί στην εμπιστοσύνη. Οι Crosby et. al. (2010) περιγράφουν την εμπιστοσύνη ως χαρακτηριστικό της σχέσης ποιότητας, μαζί με την ικανοποίηση. Η διαπροσωπική σχέση σημαίνει την ψυχολογική και κοινωνική σχέση που εκδηλώνεται ως φροντίδα, εμπιστοσύνη, οικειότητα και επικοινωνία. Αυτές οι ανταλλαγές σχέσεων μπορούν να δημιουργήσουν αξία και ως εκ τούτου να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις για την επίτευξη βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ικανοποιώντας τις προσδοκίες των πελατών τους. Ιδίως, στον κλάδο της σωματικής ευεξίας και άσκησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο και οι επαγγελματίες του χώρου πρέπει να αναπτύξουν συγκεκριμένες επικοινωνιακές δεξιότητες.

## Κεφάλαιο 2ο

### Ποιότητα στις υπηρεσίες και ικανοποίηση/διατήρηση των πελατών

#### 2.1.Εισαγωγή

Η ποιότητα των υπηρεσιών έχει συζητηθεί ευρέως από τον 20ο αιώνα και η ιδέα της εξακολουθεί να είναι σχετική για να βοηθήσει σήμερα του οργανισμούς στη διαφοροποίηση και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια εποχή παγκοσμιοποίησης (Ali et. al., 2016, Fotaki, 2015). Στη διοίκηση της ποιότητας, η ποιότητα της υπηρεσίας συχνά θεωρείται ως ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα. Για παράδειγμα, η σκανδιναβική σχολή σκέψης δείχνει ότι η αποτελεσματική ποιότητα της υπηρεσίας πρέπει να έχει δύο σημαντικές διαστάσεις και συγκεκριμένα **την τεχνική ποιότητα** (δηλ. τι έλαβαν οι πελάτες από τις υπηρεσίες που παρέχονται από έναν οργανισμό) και **τη λειτουργική ποιότητα** (δηλ. πώς ένας οργανισμός παρέχει υπηρεσίες στους πελάτες) (Brady and Cronin, 2001, Gronroos, 1990). Αργότερα, το δημιούργημα της ποιότητας των υπηρεσιών τροποποιήθηκε και απλοποιήθηκε από τη σχολή σκέψης των ΗΠΑ που πρότεινε ότι η αποτελεσματική ποιότητα των υπηρεσιών έχει πέντε συγκεκριμένες διαστάσεις συγκεκριμένα: **απτές** (φυσικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός και εμφάνιση των εργαζομένων), **αξιοπιστία** (ικανότητα εκτέλεσης της υποσχεθείσας υπηρεσίας αξιόπιστα και με ακρίβεια), **ανταπόκριση** (προθυμία να βοηθήσει τον πελάτη και να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση), **διασφάλιση** (γνώση και ευγένεια των εργαζομένων και ικανότητες να εμπνέουν εμπιστοσύνη) και **ενσυναίσθηση** (φροντίδα, εξατομικευμένη προσοχή που ο οργανισμός παρέχει στους πελάτες του) (Baldwin and Sohal, 2003, Parasuraman et. al., 1991, Wan Edura and Jusoff, 2009).

#### 2.2.Η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών: εννοιολογικός προσδιορισμός, διαστάσεις, μέτρηση

##### 2.2.1.Εννοιολογικός προσδιορισμός ποιότητας στις υπηρεσίες

Η υπηρεσία είναι πολύ περίπλοκη και αφορά οικονομικές δραστηριότητες που αποφέρουν οφέλη τόσο στους πελάτες όσο και στην εταιρεία. Ορίζεται δε ως η δράση για την παροχή και την ωφέλεια των διαφόρων μερών ανταλλάσσοντας την αξία για την ευημερία τους. Η

υπηρεσία περιγράφεται επίσης ως η απόδοση της παροχής υπηρεσιών. Οι πελάτες αγοράζουν υπηρεσία για την αναζήτηση του επιθυμητού αποτελέσματος και οι εταιρείες πωλούν τις υπηρεσίες τους προς όφελος του πελάτη προτείνοντας λύσεις στα προβλήματα. Όταν οι πελάτες αναμένουν κάποια αξία από αυτήν την αγορά εκτός από την ανταλλαγή της ιδιοκτησίας έρχονται πολλά στοιχεία σχετικά με την αξία όπως η τιμή, ο χρόνος και η διαδικασία παράδοσης (Lovelock, 2011: 14). Η υπηρεσία είναι ένας συνδυασμός πολλών χαρακτηριστικών:

- **Η πληρότητα** είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας. Καθώς η υπηρεσία είναι ένας συνδυασμός παραστάσεων και εμπειριών, είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί.
- Ένα άλλο χαρακτηριστικό της υπηρεσίας είναι **η ετερογένεια** που σημαίνει ότι η παραγωγή της υπηρεσίας από άτομο σε άτομο ποικίλλει λόγω των διαφορετικών επιδόσεων.
- Στην περίπτωση της **εξυπηρέτησης** η παραγωγή και η κατανάλωση συμβαίνει ταυτόχρονα. Η ποιότητα της υπηρεσίας εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μεταξύ του παραγωγού και πελάτη κατά την παράδοση (Zeithaml, 1990:15).

Ο τρόπος αντιμετώπισης με τους πελάτες κατά την παράδοση της υπηρεσίας αναφέρεται ως υπηρεσία ποιότητας. Η ποιότητα της υπηρεσίας θεωρείται ως ο συνδυασμός διαφορετικών εμπειριών μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ των πελατών, των εργαζομένων και του περιβάλλοντος του οργανισμού (Jamesb, 2011).

Ο Zeithaml (1990) ανέφερε ότι η συνάντηση των υπηρεσιών είναι πολύ σημαντικό βήμα για τους πελάτες να αντιληφθούν την ποιότητα της υπηρεσίας. Μέσω της λήψης της υπηρεσίας, οι πελάτες μπορούν εύκολα να καταγράψουν τη διαφορά μεταξύ της προηγούμενης και της παρούσας εμπειρίας και να μετρήσουν τη συνολική ποιότητα των υπηρεσιών. Δεν είναι εύκολο για τον οργανισμό να εντοπίσει την έλλειψη, να μετρήσει την ποιότητα των υπηρεσιών και να βελτιωθεί σύμφωνα με την ανάγκη του πελάτη. Ο ευκολότερος τρόπος μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών είναι η κατανόησή τους (Heather, 1998).

Σύμφωνα με την εκτίμηση του πελάτη, ο μεγάλος χρόνος αναμονής για την υπηρεσία δημιουργεί αρνητικές επιπτώσεις στο μυαλό του πελάτη σχετικά με την υπηρεσία. Ο λιγότερος χρόνος για την επιλογή της υπηρεσίας νοείται ως ποιότητα της υπηρεσίας και αυτό πρέπει να αποτελέσει μείζονα μέριμνα για τις εταιρείες να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους και να διατηρήσουν τους πελάτες τους (Sarkara, 2010)

Ο Kumar (2008) υποστήριξε ότι η ποιότητα της υπηρεσίας συμβάλλει όχι μόνο στην ίδια την υπηρεσία, αλλά και στην παραγωγική διαδικασία, το χρόνο παραγωγής, τη συμπεριφορά του εργαζόμενου στους πελάτες, τη διαδικασία παράδοσης και το χρόνο αναμονής για την αποδοχή της υπηρεσίας. Με την παράδοση της τελικής εξυπηρέτησης, τόσο το μέγεθος της εταιρείας όσο και η επιχειρησιακή διαδικασία έχουν μεγάλη συμβολή στη μέτρηση της ποιότητάς της (Paquettea, 2009).

Η ποιότητα της υπηρεσίας μπορεί να περιγραφεί ως διαδικασία διαπραγμάτευσης μεταξύ πελατών και παρόχων υπηρεσιών, όπου η κατανομή και η διαχείριση των πόρων γίνονται εξίσου για να ικανοποιήσουν και τα δύο μέρη, καθώς η αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα της υπηρεσίας και η ικανοποίηση από την εργασία του εργαζόμενου είναι αλληλένδετες (Guedesa, 1998). Για ορισμένες υπηρεσίες χωρίς τη βοήθεια των πελατών, η παραγωγή της υπηρεσίας δεν είναι δυνατή. Η συμμετοχή του πελάτη είναι πολύ σημαντικό γεγονός για την παροχή της υπηρεσίας.

Αυτή η συμμετοχή τόσο των παρόχων υπηρεσιών όσο και των πελατών σε μια στιγμή στη διαδικασία της παροχής υπηρεσιών έχει επίσης μεγάλη επίδραση στην αξιολόγηση της υπηρεσίας από τον πελάτη (Higgs, 2005).

Η συνολική ποιότητα της υπηρεσίας «είναι μια προσέγγιση που σχετίζεται με την ποιότητα των υπηρεσιών που εισήγαγε η εταιρεία» ανέφερε ο Grönroos (1984). Αυτό είναι το μοντέλο για το τι προσδοκούν οι πελάτες πριν από την αγορά και αυτό που αντιλαμβάνονται στην πραγματικότητα (Grönroos, 1990: 35).

Η αντίληψη του πελάτη μπορεί να περιγραφεί σύμφωνα με το συνδυασμό δύο διαστάσεων, των τεχνικών και λειτουργικών. Η πρώτη αφορά την τεχνική διάσταση που σχετίζεται με το αποτέλεσμα που αφέθηκε στους πελάτες μετά τη λήψη της υπηρεσίας και το δεύτερο είναι περίπου ο τρόπος με τον οποίο βίωσε την υπηρεσία από τη συνολική διαδικασία εξυπηρέτησης (Grönroos, 1990: 38).

Οι Sweeney et. al. (1997) ανέλυσαν εάν η ποιότητα της υπηρεσίας επηρεάζει την αντιληπτή αξία και την προθυμία των καταναλωτών να αγοράσουν. Ως αποτέλεσμα της μελέτης, διαπίστωσαν ότι οι αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών στο στάδιο της ικανοποίησης από την υπηρεσία επηρεάζει τους καταναλωτές περισσότερο από την ποιότητα του προϊόντος. Επίσης, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στις αγορές έχει οδηγήσει πολλές εταιρείες να θεωρούν την ποιότητα ως στρατηγικό εργαλείο. Η ποιότητα της υπηρεσίας είναι όλο και πιο σημαντική

και οι πάροχοι υπηρεσιών θα πρέπει να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους για να αποκτήσουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους και να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών. Οι έρευνες στη βιβλιογραφία έδειξαν ότι οι πελάτες που είναι δυσαρεστημένοι με μια υπηρεσία μεταδίδουν τις εμπειρίες τους σε περισσότερους από τρεις άλλους ανθρώπους (Hogovitz, 1990).

### 2.2.2. Διαστάσεις ποιότητας στις υπηρεσίες

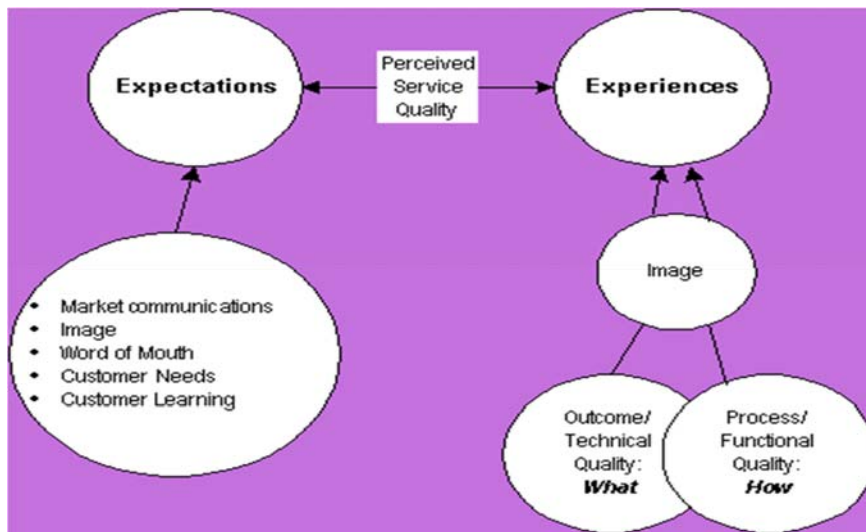
Οι Sasser et. al. (1978) καθόρισαν τους παράγοντες που αυξάνουν το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών, όπως η ασφάλεια, η συνέπεια, η στάση, η πληρότητα, η κατάσταση, η διαθεσιμότητα και η εκπαίδευση των φορέων παροχής των υπηρεσιών. Εκτός αυτού, η φυσική ποιότητα, η διαδραστική ποιότητα και η εταιρική ποιότητα επηρέασε το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών.

Ο Grönroos (1984) ανέπτυξε το πρώτο μοντέλο ποιότητας υπηρεσίας (Σχήμα 1) και τη μετρούμενη ποιότητα της υπηρεσίας που βασίζεται στη δοκιμή των ποιοτικών μεθόδων. Καταδεικνύει με μεγαλύτερη σαφήνεια την ύπαρξη ενός κενού αντίληψης. Ωστόσο, το μοντέλο έχει πιο πρακτική εφαρμογή καθώς παρουσιάζει παράγοντες που συμβάλλουν σε κάθε πλευρά του χάσματος. Αποδεικνύει ότι ο πάροχος της υπηρεσίας μπορεί να επηρεάσει και τις δύο πλευρές του χάσματος, κυρίως με τη διαχείριση των προσδοκιών των πελατών. Επιπλέον, δείχνει ότι η εμπειρία του πελάτη είναι προϊόν της εικόνας της ποιότητας του παρόχου, όχι μόνο της πραγματικότητας. Σαφώς το μάρκετινγκ καθώς και η διαδικασία και η τεχνική ποιότητα επηρεάζουν το χάσμα της αντίληψης.

Η τεχνική ποιότητα, η λειτουργική ποιότητα και η εταιρική εικόνα χρησιμοποιήθηκαν στο μοντέλο ως οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών. Η τεχνική ποιότητα είναι οι αξιολογήσεις των πελατών σχετικά με την υπηρεσία. Η λειτουργική ποιότητα που είναι η πιο σημαντική μεταβλητή για τις αντιλήψεις των καταναλωτών και τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών από την τεχνική ποιότητα και αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές λαμβάνουν την υπηρεσία. Η τεχνική ποιότητα ενδιαφέρεται για το τι είναι η υπηρεσία, ενώ η λειτουργική ποιότητα ενδιαφέρεται για τον τρόπο παροχής της υπηρεσίας. Η εταιρική εικόνα έχει θετικό αντίκτυπο στις αντιλήψεις των πελατών.



**Σχήμα 1:** Το μοντέλο αντιληπτής ποιότητας του Grönroos



Πηγή: Grönroos (1984)

Οι Parasuraman et. al. (1985) ανέλυσαν τις διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών και δημιούργησαν ένα μοντέλο Χασμάτων (GAP) που παρέχει ένα σημαντικό πλαίσιο για τον ορισμό και τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών (Saat, 1999). Έχουν αναπτύξει το Μοντέλο του Χάσματος της ποιότητας των (Σχήμα 2) μέσα από τα ευρήματα από διερευνητική έρευνα που περιέχει συνεντεύξεις σε μακριές και εστιασμένες ομάδες.

- Χάσμα 1: Απόκλιση από τις αντιλήψεις διαχείρισης των προσδοκιών των πελατών, το κενό γνώσης.
- Χάσμα 2: Διαχείριση της αντίληψης ποιότητας-ποιότητας υπηρεσιών, κενό, The Policy Gap.
- Χάσμα 3: Προδιαγραφές ποιότητας υπηρεσίας - χάσμα παροχής υπηρεσιών, το κενό παράδοσης.
- Χάσμα 4: Παράδοση υπηρεσιών-εξωτερικό χάσμα επικοινωνίας.
- Χάσμα 5: Αναμενόμενο χάσμα υπηρεσιών που αντιμετωπίζεται από την υπηρεσία, το χάσμα ποιότητας υπηρεσιών.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ποιότητας υπηρεσίας σύμφωνα με τους Parasuraman et. al. (1985) είναι:

1. **Αξιοπιστία:** συνεκτικότητα των επιδόσεων και της αξιοπιστίας, ακρίβεια στη χρέωση, η σωστή τήρηση αρχείων, η εκτέλεση του δικαιώματος εξυπηρέτησης κατά την καθορισμένη ώρα.
2. **Ευθύνη:** η προθυμία ή η ετοιμότητα των εργαζομένων να παρέχουν υπηρεσίες, ο συγχρονισμός της υπηρεσίας, όπως η αποστολή άμεσης ανατροφοδότησης συναλλαγής ή η ανανέωση καλώντας τον πελάτη πίσω γρήγορα, δίνοντας άμεση εξυπηρέτηση.
3. **Ικανότητα:** κατοχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων και γνώσεων του προσωπικού για την εκτέλεση των υπηρεσιών.
4. **Πρόσβαση:** προσέγγιση και εύκολη επαφή, η υπηρεσία είναι εύκολα προσβάσιμη από το τηλέφωνο, ο χρόνος αναμονής για να λάβει κανείς την υπηρεσία να μην είναι εκτεταμένος, βολικές ώρες λειτουργίας, βολική τοποθεσία της εγκατάστασης εξυπηρέτησης.
5. **Συμπεριφορά:** ευγένεια, σεβασμός, εκτίμηση, φιλικότητα, καθαρή και τακτική εμφάνιση του προσωπικού.
6. **Επικοινωνία:** να ενημερώνεται ο πελάτης σε γλώσσα που μπορεί να κατανοήσει, επεξήγηση της υπηρεσίας και του κόστους της, διασφάλιση ότι τυχόν προβλήματα θα αντιμετωπιστούν.
7. **Ευθύνη:** αξιοπιστία, πιστότητα, ειλικρίνεια ως προσωπικά χαρακτηριστικά της επαφής του προσωπικού, φήμη της εταιρείας, εταιρεία που θέτει τα συμφέροντα του πελάτη στο επίκεντρο.
8. **Ασφάλεια:** προστασία από κάθε κίνδυνο, φυσική ασφάλεια, οικονομική ασφάλεια, εμπιστευτικότητα.
9. **Κανανόηση- γνώση του πελάτη:** κατανόηση των αναγκών του πελάτη, μάθηση των ειδικών απαιτήσεων, παροχή εξατομικευμένης προσοχής, αναγνώριση τακτικού πελάτη.
10. **Αποδεικτικά:** φυσικά αποδεικτικά στοιχεία και παραστατικά της υπηρεσίας.

Ο Lovelock (1994) πρόσθεσε το έκτο χάσμα στο μοντέλο ως Χάσμα 6: Παροχή της υπηρεσίας και αντιληπτή υπηρεσία, το κενό των αντιλήψεων.

Σύμφωνα με το Lewis (1993) οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών επικεντρώνονται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών και των πελατών της και συνήθως σχετίζονται με:

- Τεχνικές διαστάσεις, δηλαδή το αποτέλεσμα της διαδικασίας εξυπηρέτησης ώστε να συμπεριλαμβάνονται τα συστήματα και η τεχνολογία.

- Λειτουργικές διαστάσεις, δηλαδή ο τρόπος παροχής της υπηρεσίας για να συμπεριλάβει διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ υπαλλήλων και πελατών, εμφάνιση και προσωπικότητα του προσωπικού που προσφέρει τις υπηρεσίες και την προσβασιμότητα του προσωπικού, για παράδειγμα, τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, υπηρεσία παραπόνων.
- Οι διαστάσεις της εταιρικής εικόνας που είναι το αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται την επιχείρηση και μπορεί να αναμένεται να δημιουργηθεί κυρίως από την τεχνική και λειτουργική ποιότητα των υπηρεσιών της και τελικά θα επηρεάσει τις αντιλήψεις υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τους Zeithaml και Bitner (1996) οι πέντε ευρύτερες διαστάσεις της ποιότητας είναι:

1. Απτές: Εμφάνιση φυσικών εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, προσωπικού και γραπτού υλικού.
2. Αξιοπιστία: Δυνατότητα να πραγματοποιείται αξιόπιστα και με ακρίβεια η υποσχεθείσα υπηρεσία.
3. Ευαισθησία: Προθυμία από τους εργαζομένους να βοηθήσουν τους πελάτες και να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση.
4. Διασφάλιση της γνώσης και της ευγένειας των εργαζομένων και της ικανότητάς τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση.
5. Ενσυναίσθηση: Φροντίδα, εύκολη πρόσβαση, καλή επικοινωνία, κατανόηση των πελατών και εξατομικευμένη προσοχή που δίνεται στους πελάτες.

Οι Sureshchandar et. al. (2002) πρότειναν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών βασίζεται ουσιαστικά σε πέντε διαστάσεις / παράγοντες κρίσιμους από την πλευρά των πελατών. Αυτές οι διαστάσεις / παράγοντες είναι:

- Βασική υπηρεσία ή προϊόν υπηρεσιών.
- Ανθρώπινο στοιχείο παροχής υπηρεσιών.
- Συστηματοποίηση της παροχής υπηρεσιών - μη ανθρώπινο στοιχείο.
- Το περιβάλλον στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία και όπου η επιχείρηση και ο πελάτης αλληλεπιδρούν, δηλαδή τα απτά εμπορεύματα που διευκολύνουν την εκτέλεση ή την επικοινωνία της υπηρεσίας.

- Κοινωνική ευθύνη.

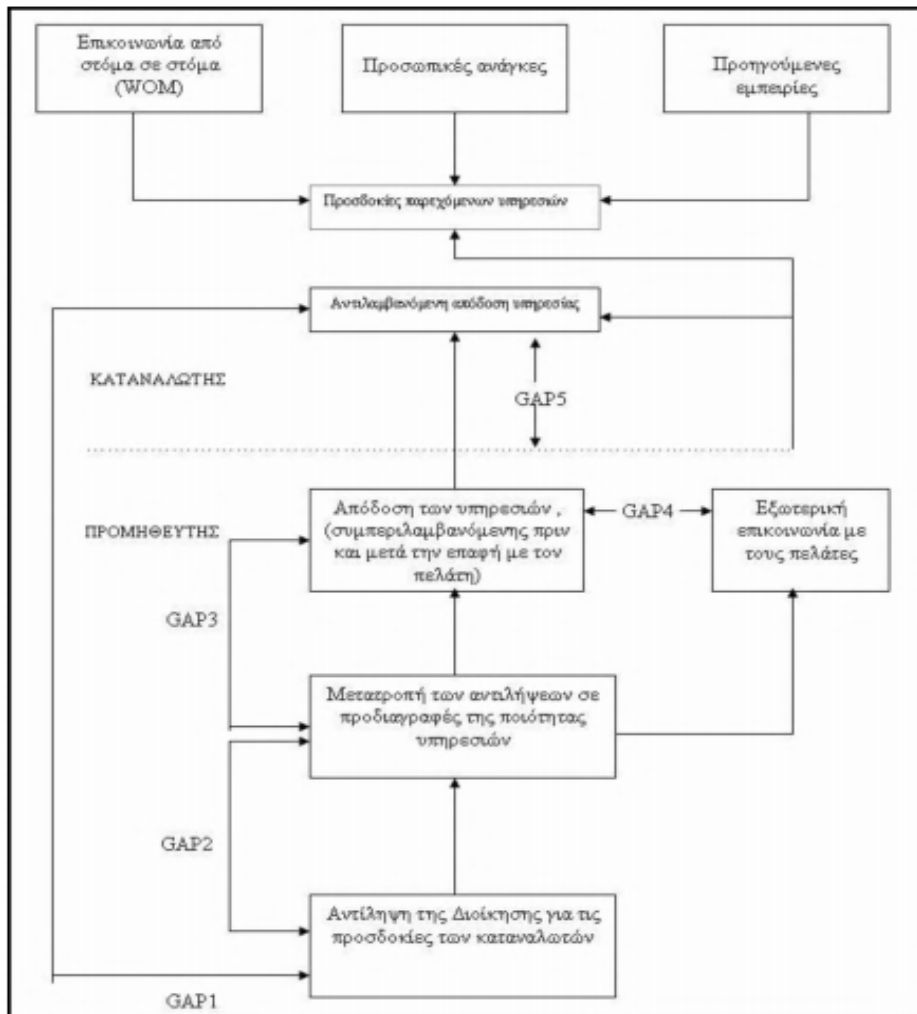
### 2.2.3.Μέτρηση ποιότητας στις υπηρεσίες

Το μοντέλο της Ανάλυσης των Χασμάτων (Gap Analysis Model) είναι ένα άλλο δημοφιλές μοντέλο για την ποιότητα των υπηρεσιών, που αναπτύχθηκε από τους Berry et. al. (1994) για την ανάλυση των αιτιών των προβλημάτων και επίσης για την υποβοήθηση των παρόχων υπηρεσιών, δείχνοντας τον τρόπο βελτίωσης της υπηρεσίας. Το κύριο μέλημα αυτού του μοντέλου είναι ότι οποιοδήποτε κενό σε οποιοδήποτε σημείο μπορεί να καταστρέψει την ποιότητα των υπηρεσιών και ότι αυτό το κενό πρέπει να επιδιορθωθεί όσο το δυνατόν νωρίτερα. Το μέγεθος του χάσματος έχει μεγάλη επίδραση στην ποιότητα των υπηρεσιών και μιας επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετήσει τις στρατηγικές για την εξάλειψη αυτών των χασμάτων προσδιορίζοντας τους λόγους (Lovelock, 2011: 424)

1. **Χάσμα γνώσης:** Αυτό το χάσμα εμφανίζεται αν η αντίληψη της διοίκησης σχετικά με την προσδοκία του πελάτη συμβαίνει λάθος. Αυτό είναι το χάσμα που είναι το αποτέλεσμα της αναντιστοιχίας μεταξύ της αντίληψης της διαχείρισης και των προσδοκιών του πελάτη.
2. **Χάσμα στα Πρότυπα:** Αυτό το χάσμα δημιουργείται μόνο όταν το πρότυπο υπηρεσίας για την παράδοση δεν είναι αρκετά τέλειο, σύμφωνα με τις αντιλήψεις της διοίκησης για την προσδοκία του πελάτη.
3. **Χάσμα παράδοσης:** Το χάσμα αυτό είναι το αποτέλεσμα της ασυνέπειας μεταξύ της των προτύπων παράδοσης και της παραγωγής των υπηρεσιών.
4. **Εσωτερικό χάσμα επικοινωνίας:** Το χάσμα αυτό μπορεί να μετρηθεί με την τήρηση της διαφοράς μεταξύ της αντίληψης του πωλητή σχετικά με το επίπεδο ποιότητας και το επίπεδο της ικανότητας της εταιρείας να παρέχει υπηρεσίες με ακρίβεια.
5. **Χάσμα αντίληψης:** Είναι η διαφορά μεταξύ της πραγματικής παράδοσης και της αντίληψης του πελάτη.
6. **Χάσμα επεξήγησης:** Όταν ο πελάτης σκέφτεται ότι οι υποσχέσεις για την υπηρεσία που λαμβάνει είναι ασυμβίβαστες με τις υποσχέσεις του παρόχου υπηρεσιών.

7. **Χάσμα υπηρεσίας:** Η αντίληψη της υπηρεσίας δεν ταιριάζει με την προσδοκία του πελάτη για την ποιότητα των υπηρεσιών και δημιουργείται αυτό το κενό (Lovelock, 2011: 424).

**Σχήμα 2: Χάσματα του μοντέλου Servqual**



Πηγή: Zeithalm et. al. 1998

Το εξωτερικό χάσμα συμβαίνει όταν οι καταναλωτές και η εταιρεία είναι το βασικό αντικείμενο ενδιαφέροντος και το εσωτερικό χάσμα συνδέεται με τα τμήματα και τις λειτουργίες της εταιρείας. Το χάσμα γνώσης, το χάσμα αντίληψης, το χάσμα ερμηνείας και το χάσμα εξυπηρέτησης αντιπροσωπεύουν το εξωτερικό κενό και τα υπόλοιπα τρία χάσματα σχετίζονται με το εσωτερικό χάσμα.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους παρεμποδίζεται η ποιότητα της υπηρεσίας και δημιουργείται χάσμα μεταξύ επιχείρησης και πελατών:

- Όταν οι εργαζόμενοι αδυνατούν να κατανοήσουν την πραγματική ανάγκη και τις προσδοκίες των πελατών.
- Όταν το σύστημα παροχής υπηρεσιών δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του πελάτη.
- Όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι αποτελεσματικοί και γνώστες για να συλλάβουν τις προσδοκίες του πελάτη και να τις ικανοποιήσουν.
- Όταν το επίπεδο της διοίκησης δε λαμβάνει τα παράπονα του πελάτη σοβαρά και αποτυγχάνει (Grönroos, 1990).

Η ύπαρξη της εταιρείας εξαρτάται από την ανάκτηση αυτών των χασμάτων το συντομότερο δυνατό και απαιτείται καλή σχέση και επικοινωνία μεταξύ της κορυφαίας, μεσαίας διοίκησης αλλά και με τους πελάτες. Καθώς οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής έχουν μεγαλύτερη ευθύνη για το χειρισμό των πελατών άμεσα, θα πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένοι και αποτελεσματικοί στο χειρισμό. Το πιο σημαντικό γεγονός είναι ότι θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προτεραιότητα από την επιχείρηση να τηρεί τις υποσχέσεις της με ακρίβεια και πρέπει να είναι πιο συγκεκριμένη (Lovelock, 2011).

Το μοντέλο SERVQUAL είναι ένα πολύ δημοφιλές εργαλείο μέτρησης που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι απαραίτητη για να αξιολογήσει η εταιρεία την απόκτηση της πεποίθησης του πελάτη σχετικά με την απόδοση των υπηρεσιών της. Η φωνή του πελάτη λειτουργεί ως οδηγός για τον πάροχο υπηρεσιών παρέχοντας τις προτάσεις τους καθώς και τις καταγγελίες. Αυτές οι προτάσεις επιτρέπουν στον πάροχο να λάβει ακριβή βήματα για τον σχεδιασμό της επιχειρησιακής διαδικασίας και για να λάβει υπόψη του την αντίληψη, η προσδοκία εξετάζεται επίσης καθώς είναι ένα άλλο σημαντικό στοιχείο για τη μέτρηση της ποιότητας της υπηρεσίας. Τόσο η μέτρηση των προσδοκιών όσο και η αντίληψη είναι η προϋπόθεση της αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών (Howey, 2001).

Το μοντέλο SERVQUAL προέρχεται από το μοντέλο GAP, του οποίου ο κύριος σκοπός είναι να ερευνησει αν οι προσδοκίες του πελάτη πληρούνται ή δεν είναι ακριβείς. Ο υπολογισμός της βαθμολογίας των προσδοκιών και η βαθμολογία της αντίληψης δεν είναι αρκετή για να γνωρίζει τα πραγματικά αίτια της απόκλισης της υπηρεσίας. Για την κατανόηση της

πραγματικής κατάστασης και πώς οι υπερβολικές υποσχέσεις ή η χαμηλότερη απόδοση καταστρέφουν την ποιότητα της υπηρεσίας, η βαθμολογία χάσματος είναι η αποτελεσματική και καλοπροαίρετη συνέπεια. Το χάσμα της εξυπηρέτησης μπορεί να αποδεικνύεται μέσω της αφαίρεσης μεταξύ προσδοκίας και αντίληψης, δηλαδή  $Q = P - E$ . Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει 22 χαρακτηριστικά που χωρίζονται σε 5 διαστάσεις. Η κλίμακα Likert (1-5) είναι που χρησιμοποιείται ως επί τω πλείστον για την αξιολόγηση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών (Hing, 1995). Οι διαφορετικές βαθμολογίες χάσματος παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα αντίληψης:

**Βαθμός αντίληψης > Βαθμός προσδοκίας = Ανώτερο επίπεδο αντίληψης**

**Βαθμός αντίληψης < Βαθμός προσδοκίας = Επίπεδο Ανώτερης Αντίληψης**

**Βαθμός αντίληψης = Βαθμός προσδοκίας = Μέτριο επίπεδο αντίληψης (Rosesa, 2009).**

Το μοντέλο SERVQUAL είναι το πιο αποτελεσματικό στην περίπτωση της σύγκρισης της ίδιας υπηρεσίας μεταξύ δύο εταιρειών. Οι εταιρείες μπορούν να λάβουν τις πληροφορίες σχετικά με τον πελάτη για να μετρήσουν την απόδοση των υπηρεσιών τους και προσδιορίζουν τους τομείς ισχυρών ή αδύναμων τους. Αυτό τις βοηθά να σχεδιάσουν τη συνολική διαδικασία εξυπηρέτησης ανάλογα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη (Hing, 1995).

### **2.3. Ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών: ορισμός, μέτρηση**

#### **2.3.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός ικανοποίησης και διατήρησης των πελατών**

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι η ένδειξη για το πόσο θετικά οι πελάτες έχουν αποδεχτεί την υπηρεσία. Η μελέτη της ικανοποίησης των πελατών δεν είναι ένα νέο φαινόμενο στον τομέα του μάρκετινγκ σχέσεων. Η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να διαπιστωθεί σε διάφορες συμπεριφορές και σχετίζεται τόσο με τις υπηρεσίες όσο και με τα αγαθά. Βασίζεται επίσης και τόσο στις προσδοκίες όσο και την αξιολόγηση των πελατών ανάλογα με το πόσα αναμένει ο πελάτης κατά την αγορά προϊόντων ή / και υπηρεσιών. Επιπλέον, η ικανοποίηση βασίζεται στη συνάντηση του πελάτη με την επιχείρηση (στιγμή της αλήθειας) και τα προσωπικά αποτελέσματα (Cronin and Taylor, 1994).

Η ικανοποίηση των καταναλωτών φαίνεται να είναι μια διαφορετική αντίληψη από την ποιότητα, ένα ζήτημα που έχει προκαλέσει κάποια συζήτηση (Rosen and Suprenant, 1998).

Επιπλέον, ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι δύο έννοιες διαφέρουν σε σχέση με τη θέση τους (Crompton και MacKay, 1989, Oliver, 1993). Υπήρξε επίσης σημαντική συζήτηση σχετικά με το αν η ικανοποίηση είναι ένα προηγούμενο ή μια συνέπεια της ποιότητας των υπηρεσιών. Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας τείνει να υποστηρίξει την άποψη ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της ποιότητας των υπηρεσιών (Cronin and Taylor, 1994, Parasuraman et al., 1994, Taylor and Baker, 1994), με διάφορους ερευνητές να υποστηρίζουν ότι αυτές οι δύο έννοιες είναι επίσης διαφορετικές (Spreng and McKoy, 1996, Taylor and Baker, 1994). Προχωρώντας περαιτέρω, μερικές μελέτες στη βιβλιογραφία σχετικά με το μάρκετινγκ των υπηρεσιών υπερασπίζονται ότι οι δύο αυτές έννοιες, αν και διακριτές μεταξύ τους, συνδέονται στενά (Cronin and Taylor, 1994, Spreng and McKoy, 1996).

Σύμφωνα με τους Zeithaml και Bitner (2003), η ικανοποίηση είναι η συναισθηματική απάντηση στην κατανάλωση της υπηρεσίας. Αυτή είναι η άποψη κατά την οποία τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας παράγουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής απόλαυσης από την κατανάλωσή της κατά τη διάρκεια της συναλλαγής μεταξύ του παρόχου της υπηρεσίας και του πελάτη. Οι ίδιοι προτείνουν ότι ενώ η ικανοποίηση είναι μια παγκόσμια έννοια, οι κρίσεις της ποιότητας των υπηρεσιών είναι συγκεκριμένες έννοιες και η αντίστοιχη αξιολόγηση επικεντρώνεται ειδικά στις διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτή η προοπτική υποδεικνύει ότι οι αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζουν την ικανοποίηση του καταναλωτή. Έτσι, ένας καταναλωτής που έχει θετικές αντιλήψεις για τις συνιστώσες της ποιότητας είναι πιθανό να αναφέρει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την παγκόσμια προοπτική. Σε κάθε περίπτωση, η ικανοποίηση μπορεί επίσης να επηρεαστεί από παράγοντες που δεν σχετίζονται με την ποιότητα των υπηρεσιών, όπως ο καιρός ή η συμπεριφορά των εργαζομένων του οργανισμού. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να μειώσουν τις σχέσεις μεταξύ ποιότητας και ικανοποίησης.

Από την άλλη πλευρά, οι Crompton και MacKay (1989) υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση της υπηρεσίας διαφέρει από την ποιότητα των υπηρεσιών από την εμπειρία των πελατών της υπηρεσίας, η οποία δεν περιορίζεται στις διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών. Είναι σαφές ότι αυτές οι διαστάσεις αξιολογούνται, αλλά η συνάντηση του καταναλωτή με την υπηρεσία συχνά καθορίζει ποια από τα συστατικά της υπηρεσίας στην εμπειρία του καταναλωτή είναι τα πιο σημαντικά. Από την άποψη αυτή, η αντίληψη της ποιότητας των υπηρεσιών είναι γενικά αποδεκτή ως έννοια βασισμένη σε μακροπρόθεσμες επιδόσεις, με την



αξιολόγηση της συνολικής υπηρεσίας και της ικανοποίησης των καταναλωτών ως βραχυπρόθεσμες μετρήσεις, δηλαδή μια συγκεκριμένη συναλλαγή βασισμένη στην εμπειρία (Cronin and Taylor, 1994, Parasuraman et. al. 1994, Wong, 2004).

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι μια πολύ προσωπική αντίληψη που επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές, όπως οι ατομικές προσδοκίες και το δημογραφικό προφίλ. Μερικοί μελετητές, όπως οι Bamford και Xystouri (2005), έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια του πελάτη εξαρτάται από το εάν ή όχι έχουν ικανοποιηθεί οι προσδοκίες του ατόμου σχετικά με την υπηρεσία ή το προϊόν. Άλλοι, όπως οι Hanan και Karp (1989), δήλωσαν ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι αυτός που συγκεντρώνει σημαντική προστιθέμενη αξία.

Η ικανοποίηση λειτουργεί ως βασικός παράγοντας για τη διατήρηση των πελατών. Η διατήρηση των πελατών δίνει περισσότερα κέρδη στην εταιρεία, παραμένοντας πιστοί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι πιστοί πελάτες θα πουν στους άλλους για την ποιότητα της υπηρεσίας και θα υπάρξει εξάπλωση τόσο γρήγορα από στόμα σε στόμα. Δουλεύουν όπως ο διαφημιστής για την εταιρεία και τα ανταγωνιστικά σήματα δεν έχουν σημασία γι' αυτούς. Η τιμή δεν επηρεάζει την αγορά τους, συμφωνούν να δώσουν οποιοσδήποτε τιμές για την υπηρεσία. Η εταιρεία είναι σε θέση να πάρει τη γνώμη του πελάτη, αλλά και τις προτάσεις τους που βοηθούν να προσθέσει μεγαλύτερη αξία στις υπηρεσίες και να έχει περισσότερους πελάτες (Kotler, 2009: 390).

Οι εταιρείες δαπανούν εκατομμύρια ετησίως για τη δημιουργία νέων προϊόντων, την κατασκευή συμπαγών εμπορικών σημάτων και την εμπορία νέων προϊόντων. Ωστόσο, καμία από αυτές τις δραστηριότητες δεν έχει σημασία αν οι πελάτες δεν αγοράζουν το προϊόν ή την υπηρεσία που εμπορεύεται μια εταιρεία. Η απόκτηση πελατών που θα αγοράσουν την υπηρεσία είναι μια συνεχιζόμενη πρόκληση και ένα επίκεντρο κάθε τμήματος μάρκετινγκ. Τι συμβαίνει λοιπόν αφού ο πελάτης αγοράσει μία φορά; Αυτό συμβαίνει όταν η ικανοποίηση των πελατών και οι δραστηριότητες διατήρησης τους μετατοπίζονται σε ταχύτητα. Κάνοντας κάποιον να δοκιμάσει μια υπηρεσία μία φορά είναι μια πρόκληση. Το να γίνει ένας επαναλαμβανόμενος πελάτης είναι ακόμη πιο δύσκολο. Αυτή είναι η θεμελιώδης σχέση μεταξύ ικανοποίησης του πελάτη και διατήρησης πελατών.

Η ικανοποίηση του πελάτη διασφαλίζει ότι οι ανάγκες του πελάτη ικανοποιούνται, αντιμετωπίζονται τα προβλήματά του και ικανοποιεί την εμπειρία του με την εταιρεία και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας. Η διατήρηση των πελατών καθιστά τον πελάτη να

επιστρέψει μετά την πρώτη αγορά και συνεχίζει να επιστρέφει σε τακτική βάση. Αυτές οι δύο δραστηριότητες πηγαίνουν μαζί. Η διασφάλιση ότι οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι από την εμπειρία τους είναι η βάση για την επιστροφή τους και τη δαπάνη περισσότερων χρημάτων στην επιχείρηση.

### **2.3.2.Μέτρηση ικανοποίησης και διατήρησης των πελατών**

Ένας από τους κύριους παράγοντες της στρατηγικής ανάπτυξης των κέντρων σωματικής άσκησης και ευεξίας βασίζεται στην ανάγκη και τις προσπάθειες για την εξασφάλιση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών στις υπηρεσίες τους. Η επιτυχία τους ως παρόχοι υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα μέσα που χρησιμοποιεί η διοίκηση για να κερδίσει και να διατηρήσει την πίστη των πελατών. Η αφοσίωση ενός καταναλωτή σε έναν οργανισμό συνεπάγεται την αδιαφορία και την αντίσταση του στις προσπάθειες του ανταγωνισμού να τον προσελκύσει με χαμηλές τιμές και ευκαιρίες υποκατάστασης. Η αφοσίωση των καταναλωτών πρέπει να αποτελεί θεμελιώδη στόχο για κάθε κέντρο σωματικής ευεξίας και άσκησης, καθώς οι πιστοί καταναλωτές μπορούν να παρέχουν όχι μόνο την βάση οικονομικής στήριξης για ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα αλλά επιπλέον να αποτελούν μια σταθερή πλατφόρμα για όλους τους στόχους της επιχείρησης. Οι Rosenberg και Czerpiel (1983) εκτιμούν ότι είναι έξι φορές πιο δαπανηρό να προσελκύσει μια επιχείρηση ένα νέο πελάτη παρά να διατηρήσει έναν ήδη υπάρχοντα. Στο παρελθόν, οι μάρκετερς ασχολούνταν περισσότερο με την ανάπτυξη στρατηγικών για την απόκτηση νέων πελατών και τη δημιουργία κινήτρων για το τμήμα πωλήσεων παρά με την εδραίωση μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους υφιστάμενους πελάτες. Σήμερα, η εστίαση έχει μετατοπιστεί στην ενσωμάτωση στρατηγικών για την οικοδόμηση της αφοσίωσης στο μάρκετινγκ. Αυτό αντανακλά τις αλλαγές στη σκέψη, τόσο στην οργανωσιακή κουλτούρα όσο και στα συστήματα επιβράβευσης (Kotler, 2009).

Η αφοσίωση στον τομέα των αθλητικών δραστηριοτήτων έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές του αθλητισμού και του ελεύθερου χρόνου (Alexandris et al., 2004, Murray and Howat, 2002, Park and Kim, 2000, Robinson, 2006). Οι μελέτες ενσωματώνουν θεωρίες σε διάφορους κλάδους, συμπεριλαμβανόμενης της συμπεριφοράς των καταναλωτών, της οργανωσιακής συμπεριφοράς, της κοινωνιολογίας και της ψυχολογίας.

Είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι η μελέτη της ικανοποίησης των καταναλωτών δίνει πληροφορίες σχετικά με την πίστη και τη συμπεριφορά των καταναλωτών σχετικά με τις

υπηρεσίες (McDougall and Levesque, 2000, Taylor and Baker, 1994). Οι Bitner et. al. (1990) και Jones και Suh (2000) ανακάλυψαν ότι η ικανοποίηση ασκεί άμεση επίδραση στην επαναγορά των υπηρεσιών από τους καταναλωτές. Ομοίως, οι McDougall και Levesque (2000) έθεσαν μια αιτιακή αλυσίδα στην οποία η ποιότητα της υπηρεσίας επηρεάζει τα αισθήματα ικανοποίησης που με τη σειρά τους επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις μελλοντικές προθέσεις αγοράς. Οι Howat et. al. (1999) διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση των καταναλωτών από τον αθλητισμό και τον ελεύθερο χρόνο σχετίζεται σαφώς με τις συστάσεις τους από κάποιον σε τρίτους. Οι δείκτες της διατήρησης του καταναλωτή που χρησιμοποιούνται πάντα για να αντιπροσωπεύουν την αφοσίωση είναι:

- το επίπεδο των επαναλαμβανόμενων αγορών των καταναλωτών.
- την προθυμία τους να συστήσουν την υπηρεσία σε άλλους δυνητικούς καταναλωτές.
- τις προθέσεις τους να αυξήσουν τη συχνότητα συμμετοχής τους (Howat et al., 1999).

### **2.3.3.Σχέση αντίληψων ποιότητας και ικανοποίησης και διατήρησης των πελατών**

Οι προσδοκίες των καταναλωτών επηρεάζονται από τις εμπειρίες του παρελθόντος, τις προσωπικές ανάγκες, από στόμα σε στόμα, τις επικοινωνίες της αγοράς, την τιμή και την εικόνα (Robinson, 2006). Η γνώση του τι προσδοκούν οι καταναλωτές από τα κέντρα σωματικής ευεξίας και άσκησης καθιστά δυνατό τον προσδιορισμό της σημασίας των χαρακτηριστικών μιας υπηρεσίας (Theodorakis et al., 2001). Είναι επίσης απαραίτητο να κατανοηθεί το επίπεδο των προσδοκιών που έχουν οι καταναλωτές για μια παγκόσμια υπηρεσία και τις ποικίλες ιδιότητές της. Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι καταναλωτές χρησιμοποιούν τις προσδοκίες τους για να καθορίσουν εάν η υπηρεσία παρέχεται σε αποδεκτό επίπεδο ποιότητας και ικανοποίησης (Gronroos, 1984, Parasuraman et al., 1985).

Το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την προσδοκία και την αντίληψη. Η αντίληψη εξαρτάται από το επίπεδο προσδοκιών του πελάτη και κατά συνέπεια η ικανοποίηση εξαρτάται από την αντίληψη. Εάν η προσδοκία του πελάτη γίνεται πολύ υψηλή, μπορεί να είναι απογοητευμένος από την απόδοση των υπηρεσιών που θα δημιουργήσουν μια αρνητική αντίληψη για την ποιότητα της υπηρεσίας. Η αρνητική αντίληψη είναι υπεύθυνη για τη δυσαρέσκεια και η μέτρια προσδοκία μπορεί να κάνει τους πελάτες ικανοποιημένους παρέχοντάς τους ποιοτικές υπηρεσίες. Αντίθετα, εάν η εταιρεία κάνει τους

πελάτες να περιμένουν πολύ λίγα, η εταιρεία θα χάσει τους πελάτες και δε θα υπάρχει καμία πιθανότητα για της μέτρηση της αντίληψης και της ικανοποίησης. Γι' αυτό το λόγο η εταιρεία πρέπει να είναι πολύ προσεκτική σχετικά με τις υποσχέσεις της, έτσι ώστε η προσδοκία και η αντίληψη να παραμείνουν στο ίδιο επίπεδο που θα επηρεάσει επίσης το επίπεδο ικανοποίησης (Kotler, 2009: 389). Η σχέση μεταξύ προσδοκιών, αντιλήψεων και ικανοποίησης φαίνεται με τους εξής τρόπους:

**Αντίληψη > Προσδοκία = πολύ ικανοποιημένος**

**Αντίληψη = Προσδοκία = ικανοποιημένος**

**Αντίληψη < Προσδοκία = δυσαρεστημένος**

Οι αντιλήψεις για την ποιότητα της υπηρεσίας τείνουν να αξιολογούνται μέσω της σταθερής εμπειρίας του καταναλωτή. Τα αποτελέσματα επιτρέπουν την αναγνώριση των αδυναμιών στην ποιότητα της υπηρεσίας και τις βελτιώσεις που εισάγονται σ' αυτήν. Ωστόσο, είναι προφανές ότι οι καταναλωτές των αθλητικών υπηρεσιών γενικά έχουν περισσότερες προσδοκίες από ό, τι τους αναφέρουν οι εκ των υστέρων αντιλήψεις τους ότι έχουν λάβει. Έρευνα που διεξήχθη από τους Howat et. al. (1996) για τους καταναλωτές αθλητικών κέντρων στην Αυστραλία και των Theodorakis et al. (2001), για τους καταναλωτές επαγγελματικής καλαθοσφαίρισης στην Ελλάδα, έδειξαν ότι οι καταναλωτές στοχεύουν a priori τις προσδοκίες τους σε πολύ υψηλότερο επίπεδο από ό, τι οι αντιλήψεις ποιότητας των υπηρεσιών για το τι λαμβάνουν. Στην έρευνα που διεξήγαγε στο Ηνωμένο Βασίλειο για τις δημόσιες υπηρεσίες αθλητισμού και ψυχαγωγίας, ο Robinson (1999) ανακάλυψε ότι η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται και παραδίδονται οδηγεί τους καταναλωτές να περιμένουν συνεχείς βελτιώσεις. Στη συνέχεια, το σημερινό επίπεδο ποιότητας μπορεί να λειτουργήσει ως κινητήριος μοχλός για να υποχρεώσει τους μάνατζερς να αυξήσουν το πρότυπο προκειμένου αυτή η βελτίωση της ποιότητας να ανταποκρίνεται στις αυξημένες προσδοκίες των καταναλωτών. Τελικά, αυτές οι αυξανόμενες προσδοκίες θα γίνουν προβληματικές για τους παρόχους υπηρεσιών (Coye, 2004, Robinson, 1999, Robledo, 2001), δεδομένου ότι θα επιτευχθεί κάποια περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας που είναι αδύνατη ή οικονομικά μη βιώσιμη (Robinson, 2006, Rust and Oliver, 2000).

Σύμφωνα με την άποψη του Robinson (2006), όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως στο κεφάλαιο 1, οι καταναλωτές έχουν δύο διαφορετικές προσδοκίες όσον αφορά τις υπηρεσίες που αγοράζουν: τις προσδοκίες της ποιότητας της υπηρεσίας και τις προσδοκίες ικανοποίησης

από αυτή την υπηρεσία. Η διάκριση μεταξύ αυτών των δύο εννοιών προέκυψε από το επιχείρημα ότι οι προσδοκίες που οδηγούν στην ικανοποίηση συνίστανται σε αυτό που οι καταναλωτές πιστεύουν ότι πρέπει να προσφέρει ένα κέντρο σωματικής ευεξίας και άσκησης, ενώ οι προσδοκίες που οδηγούν στις αντιλήψεις για την ποιότητα της υπηρεσίας πηγάζουν από αυτό που οι καταναλωτές αισθάνονται ότι μπορεί να προσφέρει (Parasuraman et.al, 1994). Σε αυτή τη βάση, η ικανοποίηση μπορεί να νοηθεί ως ένα συναίσθημα που προκύπτει από την εμπειρία της υπηρεσίας, ενώ η ποιότητα έχει να κάνει με τη φύση των χαρακτηριστικών της (Crompton και MacKay, 1989).

## 2.5. Συμπέρασμα

Η ικανοποίηση των πελατών πηρεάζει άμεσα τη διατήρηση των πελατών και οδηγεί τους πελάτες να πραγματοποιούν επαναλαμβανόμενες αγορές. Η διάρκεια της αμοιβαίας σχέσης έχει άμεση επίδραση στην ικανοποίηση. Οι εταιρείες έχουν την τάση να μετράνε και να συγκρίνουν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους με το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών των ανταγωνιστών τους. Αυτό συμβαίνει επειδή, εφόσον αυξάνεται η ικανοποίηση του πελάτη, η διατήρηση των πελατών θα αυξηθεί. Σύμφωνα με το Russell (2001), εάν η διατήρηση του πελάτη αυξάνεται κατά 5%, ο αντίκτυπός της αντιπροσωπεύει περίπου 95% την καθαρή παρούσα αξία που παρουσιάζεται από τους πελάτες. Οι πελάτες με μεγαλύτερη ικανοποίηση και υψηλά επίπεδα συμμετοχής θα διατηρήσουν τις σχέσεις τους και θα αυξήσουν τη δέσμευσή τους προς την επιχείρηση.

Ενώ η ικανοποίηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας διατήρησης, παρέχοντας συνεχείς και κατάλληλες υπηρεσίες στους πελάτες πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το στάδιο της πώλησης είναι ο πυρήνας της διατήρησης, ιδιαίτερα όταν οι πάροχοι των υπηρεσιών ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να προσθέσουν νέες υπηρεσίες ή να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών για να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης.

## Κεφάλαιο 3ο

### Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου έρευνας για τη μελέτη

#### 3.1. Εισαγωγή

Η ικανοποίηση των πελατών είναι ένα κρίσιμο στοιχείο μιας επιχειρηματικής στρατηγικής ενός κέντρου σωματικής ευεξίας και άσκησης καθώς και η διατήρηση των πελατών και η επαναγορά των υπηρεσιών. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα βαρόμετρο που προβλέπει τη μελλοντική συμπεριφορά των πελατών των κέντρων σωματικής ευεξίας και άσκησης. Οι αντιλήψεις που έχουν οι πελάτες για το επίπεδο των δεξιοτήτων των εργαζομένων που επηρεάζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες αν είναι θετικές, οδηγούν στην ικανοποίηση των πελατών και στη διατήρησή τους.

#### 3.2. Επισκόπηση ερευνών που μελετούν τη επίδραση των διαπροσωπικών σχέσεων εργαζομένων – πελατών στις αντιλήψεις ποιότητας και την ικανοποίηση/διατήρηση των πελατών

Στον πίνακα παρακάτω αποτυπώνονται σχετικές έρευνες που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία. Οι έρευνες παρουσιάζονται οργανωμένες με βάση τα εξής κριτήρια:

1. Συγγραφέας, Τίτλος Άρθρου, Έτος
2. Χώρα, Κλάδος, Δείγμα, Ερευνητικό Εργαλείο
3. Μέτρηση δεξιοτήτων εργαζομένων
4. Μέτρηση ααντιήψεων ποιότητας
5. Στάσεις/συμπεριφορές εργαζομένων (ικανοποίηση – διατήρηση πελατών)
6. Υποθέσεις – ερευνητικά ερωτήματα και
7. Αποτελέσματα έρευνας.

Συγγραφέας Τίτλος Άρθρου Έτος	Χώρα, Κλάδος, Δείγμα, Ερευνητικό εργαλείο	Δεξιότητες εργαζομένων – μέτρησή τους	Αντιλήψεις Ποιότητας- μέτρηση της	Στάσεις /συμπεριφορές εργαζομένων : ικανοποίηση – διατήρηση πελατών	Υποθέσεις /ερευνητικά ερωτήματα	Αποτελέσματα έρευνας
Oliver, R. (1993). ‘A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts’,	Μια προσπάθεια να επεκταθεί η τρέχουσα σκέψη στην απόκριση μετά την αγορά για να συμπεριληφθεί η ικανοποίηση και η δυσανεμία των χαρακτηριστικών ως ξεχωριστοί προσδιοριστές που δεν αντανάκλονται πλήρως ούτε στα γνωστικά (δηλ. την αναμφισβήτηση) ούτε στα συναισθηματικά παραδείγματα.		Σε ξεχωριστές μελέτες ικανοποίησης και ικανοποίησης από την αυτοκινητοβιομηχανία, οι ερωτηθέντες παρέχουν τη φύση της συναισθηματικής εμπειρίας, των αντιλήψεων διαψευδιστικότητας και των ξεχωριστών κρίσεων ικανοποίησης και δυσανεμίας	Η ικανοποίηση και η δυσανεμία των χαρακτηριστικών σχετίζονται σημαντικά με θετικές και αρνητικές επιδράσεις, αντίστοιχα, και με τη γενική ικανοποίηση.		Η ανάλυση επιβεβαίωσε την επίδραση αποδόμησης και τις επιπτώσεις των ξεχωριστών διαστάσεων θετικών και αρνητικών επιδράσεων και πρότεινε επίσης μια πολυδιάστατη δομή στις διαστάσεις των επιδράσεων
Guenzi and Pelloni (2004) The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider	Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε γυμναστήριο της Ιταλίας με δείγμα 253 άτομα που συμπλήρωσαν ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς.				1α) Όσο υψηλότερη είναι η συνολική ικανοποίηση του πελάτη, τόσο υψηλότερη είναι η πίστη ως συμπεριφορά προς την επιχείρηση 1β) Όσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση του πελάτη, τόσο υψηλότερη είναι η πίστη στάση προς την επιχείρηση. 2) Όσο μεγαλύτερη είναι η εγγύτητα της σχέσης μεταξύ πελάτη και εργαζομένου, όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, τόσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση του πελάτη του. 3α) Όσο μεγαλύτερη είναι η εγγύτητα της σχέσης μεταξύ πελάτη και εργαζομένου, όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, όσο υψηλότερη είναι η πίστη του ως συμπεριφορά προς την επιχείρηση.	Η αφοσίωση στη συμπεριφορά των πελατών επηρεάζεται μόνο από τη σχέση πελάτη - εργαζομένου. Οι προθέσεις αφοσίωσης προς τις επιχειρήσεις επηρεάζονται από την εγγύτητα της σχέσης πελάτη- εργαζομένου, τόσο άμεσα όσο και έμμεσα. Η πρόθεση εμπιστοσύνης προς έναν υπάλληλο, όπως αναμενόταν, επηρεάζεται μόνο από τη σχέση πελάτη εργαζομένου. Η εγγύτητα της σχέσης πελάτη και εργαζομένου επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση πίστης προς έναν άλλο

---

3β) Όσο μεγαλύτερη είναι η εγγύτητα της σχέσης μεταξύ πελάτη και εργαζομένου, όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, τόσο μεγαλύτερη είναι η πρόθεση πίστης του απέναντι στην επιχείρηση.

4) Όσο μεγαλύτερη είναι η εγγύτητα της σχέσης μεταξύ πελάτη και εργαζομένου, όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, όσο υψηλότερη είναι η αφοσίωσή του προς τον εργαζόμενο.

5) Όσο μεγαλύτερη είναι η εγγύτητα της σχέσης πελάτη με πελάτη, όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, τόσο υψηλότερη είναι η συνολική του ικανοποίηση.

6α) Όσο μεγαλύτερη είναι η εγγύτητα της σχέσης πελάτη με πελάτη, όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, όσο υψηλότερη είναι η συμπεριφορά του στην επιχείρηση.

6β) Όσο μεγαλύτερη είναι η εγγύτητα της σχέσης πελάτη με πελάτη, όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, τόσο μεγαλύτερη είναι η πρόθεση πίστης του έναντι της επιχείρησης.

7) Όσο μεγαλύτερη είναι η εγγύτητα της σχέσης πελάτη με πελάτη, όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, τόσο υψηλότερη είναι η πρόθεση πίστης του σε άλλον πελάτη.

---

πελάτη.  
Τέλος, η συνολική ικανοποίηση των πελατών επηρεάζεται από τη σχέση πελάτη-προς-εργαζόμενο αλλά όχι από την εγγύτητα της σχέσης πελάτη με πελάτη.



Hennig-Thurau (2004) Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention	Το δείγμα της έρευνας ήταν 989 φοιτητές-καταναλωτές δύο κλάδων υπηρεσιών (πωλήσεις βιβλίων - CD/DVD και ταξιδιωτικά πρακτορεία) στη Γερμανία. Η έρευνα διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίου με τη χρήση του μοντέλου COSE	Χρησιμοποιείται το μοντέλο COSE(customer orientation of service employees), δηλαδή υπηρεσίες προσανατολισμένες στον πελάτη. μελετώνται 4 διαστάσεων-δεξιότητες του προσωπικού (τεχνικές, κοινωνικές δεξιότητες, κίνητρα και λήψη αποφάσεων)	1: Ο προσανατολισμός των υπηρεσιών προς τους πελάτες έχει θετική επίδραση ικανοποίηση των πελατών. 2: Ο προσανατολισμός των υπηρεσιών προς τους πελάτες έχει θετική επίδραση στη συναισθηματική αφοσίωση. 3: Η ικανοποίηση των πελατών έχει θετική επίδραση στη συναισθηματική αφοσίωση. 4: Ο προσανατολισμός προς τους πελάτες έχει άμεση θετική επίδραση στη διατήρηση των πελατών. 5: Η ικανοποίηση του πελάτη έχει θετική επίδραση στην διατήρησή του. 6: Η συναισθηματική δέσμευση έχει άμεση επίδραση στη διατήρηση των πελατών.	Φαίνεται ότι ο βαθμός προσανατολισμού προς τους πελάτες είναι βασικός παράγοντας που σχετίζεται με την ικανοποίησή τους με την εταιρεία παροχής υπηρεσιών, την αφοσίωση των πελατών στην επιχείρηση και, το σημαντικότερο, το βαθμό διατήρησής τους.
Gu and Chi Sen Siu (2008) Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels	Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε εργαζομένους ξενοδοχείων του καζίνο του Μακάο στην Κίνα με σκοπό να συλλέγουν δεδομένα σχετικά με την απόδοσή τους και την ικανοποίησή από την εργασία. Η έρευνα έγινε με συνεντεύξεις σε 892	Πώς η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να ενισχυθεί για να βελτιώσει και την απόδοση της εργασίας.	Οι μέτριες διαπροσωπικές δεξιότητες είναι η κύρια αδυναμία του προσωπικού και η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή απόδοση. Ευκαιρίες κατάρτισης, καλύτεροι μισθοί και υποστήριξη από τους συναδέλφους και τους ανωτέρους είναι σημαντικοί παράγοντες αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης.	

	<p>άτομα. Σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις σχετικά με τις δεξιότητες εργασίας, την ηθική της εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση.</p>					
<p>Alshurideh et. al., (2012):The Effect of Customer Satisfaction upon Customer Retention in the Jordanian Mobile Market: An Empirical Investigation</p>	<p>Η μελέτη χρησιμοποίησε μια ποσοτική μέθοδο για να ελέγξει την υπόθεση της μελέτης και να συλλέξει έρευνες από χρήστες της κινητής τηλεφωνίας της Ιορδανίας. 500 ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν με απάντηση ποσοστό 72,8%.</p>	<p>Ικανότητα αναγνώρισης των αναγκών των πελατών, πώλησης της υπηρεσίας Ικανότητα επικοινωνίας, ανάλυσης των προβλημάτων</p>	<p>Η αντίληψη των πελατών για την ποιότητα παίζει σημαντικό ρόλο</p>	<p>1. Η ικανοποίηση του πελάτη έχει άμεση επίδραση στην παραμονή του πελάτη.  2. Υπάρχει μια διαφορά στο επίπεδο ικανοποίησης των πελατών μεταξύ των τριών κύριων παρόχων υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας.</p>	<p>1. Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη σε σχέση με την παραμονή του πελάτη στην αγορά των τηλεπικοινωνιών της Ιορδανίας;  2. Η ικανοποίηση των πελατών διαφέρει από έναν προμηθευτή κινητού τηλεφώνου σε έναν άλλο;  3. Προσδιορισμός των κύριων παραγόντων που επηρεάζουν την αλλαγή και διατήρηση των πελατών.  4. Καθορισμός των κύριων ζητημάτων των φορέων παροχής κινητών υπηρεσιών που θεωρούνται σημαντικά από τις προοπτικές των πελατών</p>	<p>Άμεση σχέση μεταξύ των διάρκειας της σχέσης πελάτη-προμηθευτή και της ικανοποίησης του πελάτη</p>
<p>Evanschitzky, H., Sharma, A. and Prykop C. (2012). "The role of the sales employee in securing customer satisfaction"</p>	<p>Εξέτασε τον αντίκτυπο της ικανοποίησης των πωλητών, της προσαρμοστικής πώλησης και της κυριαρχίας ικανοποίηση των πελατών.</p>	<p>Ικανότητα αναγνώρισης των αναγκών των πελατών, πώλησης της υπηρεσίας Δεξιότητες τεχνικών πώλησης, δεξιότητα προσαρμογής της υπηρεσίας στις ανάγκες του πελάτη</p>	<p>Η αντίληψη των πελατών για την ποιότητα παίζει σημαντικό ρόλο</p>	<p>Εκπαίδευση εργαζομένων στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών</p>	<p>1. Σε επίπεδο πελάτη, η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από τους υπαλλήλους έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση του πελάτη.  2. Στο επίπεδο των πωλητών, η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζεται θετικά από ικανοποίηση των εργαζομένων.  3. Στο επίπεδο των πωλητών, η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζεται θετικά από προσαρμοστικές πωλήσεις</p>	<p>Η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών, της ποιότητας των προϊόντων και της αξίας των πελατών επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη. Η ανάλυση στο επίπεδο των υπαλλήλων της επιχείρησης πώλησης δείχνει ότι είναι προσαρμοστική η ικανοποίηση των πωλήσεων και των εργαζομένων επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των πελατών, ενώ η κυριαρχία σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση του πελάτη</p>

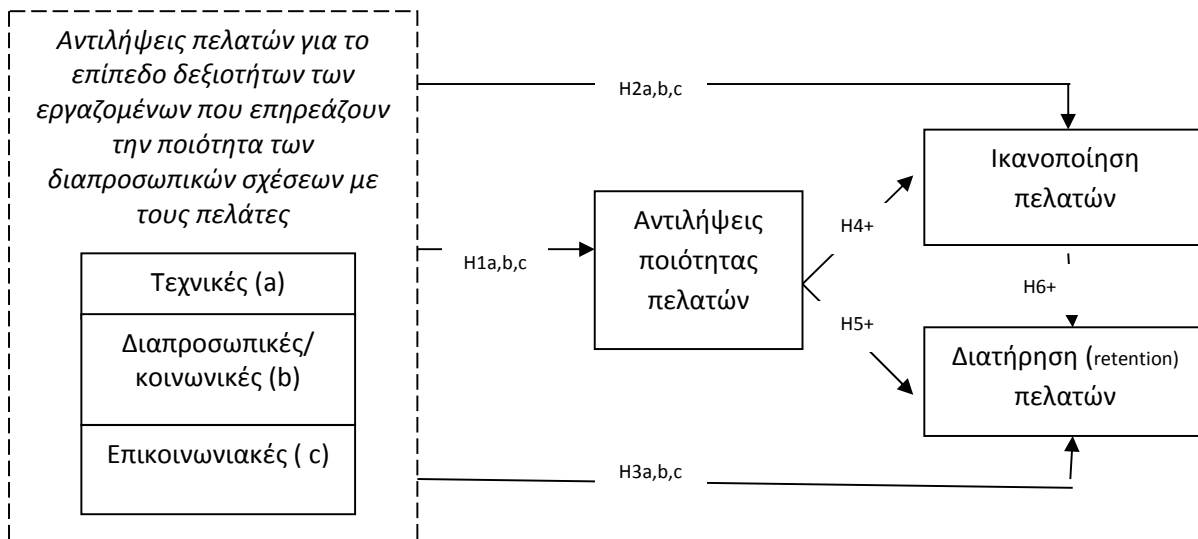
Yadav, M. and Rai, A.K. (2015). 'Exploring the relational impact of service quality on customer satisfaction'	Σκοπός της μελέτης είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ποιότητας της υπηρεσίας και του πελάτη ικανοποίηση σε τράπεζες στην Ινδία. Χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική μέθοδος για να βρεθούν τα κενά ποιότητας.	Δεξιότητα να απαντούν στις ερωτήσεις των πελατών της τράπεζας, δεξιότητα επικοινωνίας, δεξιότητα άμεσης εξυπηρέτησης του πελάτη	Επιδίωξη ικανοποίησης προσδοκιών πελατών	Οι εργαζόμενοι έχουν ενσυναίσθηση, κάνουν τους πελάτες να νιώθουν ασφάλεια	1. Να αξιολογήσει την ποιότητα των υπηρεσιών σε επιλεγμένες δημόσιες και ιδιωτικές τράπεζες. 2. Να συγκρίνει την ποιότητα της υπηρεσίας σε επιλεγμένες δημόσιες και ιδιωτικές τράπεζες. 3. Να συγκρίνει τη διαφορά στις επιπτώσεις της ποιότητας των υπηρεσιών στην ικανοποίηση του πελάτη σε επιλεγμένες δημόσιες και ιδιωτικές τράπεζες	Υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών. Υπηρεσία (ποιότητα, αξιοπιστία, απόκριση, σιγουριά και ενσυναίσθηση) διαφορές ποιότητας των υπηρεσιών.
---	--	---	--	--	---	--

**Πίνακας 1:** Επισκόπηση ερευνών που μελετούν τη επίδραση των διαπροσωπικών σχέσεων εργαζομένων – πελατών στις αντιλήψεις ποιότητας και την ικανοποίηση/διατήρηση των πελατών

### 3.3. Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου για τη μελέτη της επίδρασης - Ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων

Στηριζόμενοι στην ανάλυση που προηγήθηκε στα κεφ. 1-2 και στον παραπάνω πίνακα, παρακάτω αποτυπώνεται το ερευνητικό μοντέλο που προτείνεται στην παρούσα μελέτη για τη διερεύνηση στις σχέσεις των δεξιοτήτων των εργαζομένων στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης στις αντιλήψεις και στάσεις των πελατών.

**Σχήμα 3:** Το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας



Βάση του θεωρητικού πλαισίου διατυπώνονται και θα ελεγχθούν οι παρακάτω υποθέσεις:

**H1a, β, c:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο των τεχνικών (a), διαπροσωπικών/κοινωνικών (b) και επικοινωνιακών (c) δεξιοτήτων του προσωπικού στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο των αντιλήψεων ποιότητας των πελατών.

**H2a,b,c:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο των τεχνικών (a), διαπροσωπικών/κοινωνικών (b) και επικοινωνιακών (c) δεξιοτήτων του προσωπικού στον κλάδο των υπηρεσιών

σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.

- H3a,b,c:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο των τεχνικών (a), διαπροσωπικών/κοινωνικών (b) και επικοινωνιακών (c) δεξιοτήτων του προσωπικού στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο διατήρησης των πελατών.
- H4:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο των αντιλήψεων ποιότητας των πελατών στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.
- H5:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο των αντιλήψεων ποιότητας των πελατών στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο διατήρησης των πελατών.
- H6:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο διατήρησης των πελατών.

## **Κεφάλαιο 4ο : Μεθοδολογία έρευνας**

### **4.1.Εισαγωγή**

Στην παρούσα ενότητα περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για τον εμπειρικό έλεγχο του θεωρητικού πλαισίου που διαμορφώθηκε στο κεφ. 3. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται περιγραφή της ερευνητικής στρατηγικής που ακολουθήθηκε (ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου), καθώς και του κλάδου και της επιχείρησης που επικεντρώθηκε η έρευνα. Πρόσθετα, γίνεται αναφορά στα ερευνητικά εργαλεία, τις κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών του θεωρητικού πλαισίου και στη διαδικασία συλλογής δεδομένων. Τέλος, περιγράφονται οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο εγκυρότητας και τον έλεγχο των υποθέσεων της έρευνας.

### **4.2. Ερευνητική στρατηγική**

Ως ερευνητική στρατηγική επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίων γιατί επιτρέπει τον εμπειρικό έλεγχο των υποθέσεων που διαμορφώθηκαν έπειτα από τη μελέτη της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας.

### **4.3. Επιλογή και περιγραφή κλάδου**

Ο κλάδος που επιλέχθηκε είναι αυτός της παροχής υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης. Τα γυμναστήρια, τα αθλητικά κέντρα, τα κέντρα σωματικής ευεξίας και fitness αποτελούν σήμερα μία αναγκαιότητα λόγω του σύγχρονου τρόπου ζωής και των προβλημάτων που αυτός δημιουργεί, καθώς συμβάλλουν στην κάλυψη αναγκών των χρηστών-καταναλωτών. Οι ανάγκες αυτές προκύπτουν από λόγους υγείας, αισθητικής, κοινωνικοποίησης, χαλάρωσης, αποσυμπίεσης και διαφυγής από την απαιτητική καθημερινότητα. Ο κλάδος παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια αλλά και έντονο ανταγωνισμό.

Λόγω της φύσης της παρεχόμενης υπηρεσίας οι τεχνικές, διαπροσωπικές/κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες των εργαζομένων αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την ικανοποίηση των προσδοκιών-απαιτήσεων των πελατών και τη διατήρησή τους. Στις επιχειρήσεις αυτού του είδους είναι συχνή η διαμόρφωσης σχέσεων οικειότητας, εμπιστοσύνης και ασφάλειας μεταξύ των πελατών και του προσωπικού. Είναι επομένως σημαντικό για τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν τις δεξιότητες τις οποίες πρέπει να διαθέτει το προσωπικό και οι οποίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη θετικών σχέσεων με τους πελάτες ώστε αφενός να ληφθούν υπόψη ως κριτήριο επιλογής του προσωπικού και αφετέρου να επενδύσουν στην ανάπτυξή τους.

#### **4.4. Επιλογή -περιγραφή επιχείρησης (πληθυσμός – δείγμα έρευνας)**

Η επιχείρηση Yana, στην οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα, επιλέχθηκε λόγω του μεγέθους της στον κλάδο. Αποτελεί τον μεγαλύτερο όμιλο γυμναστηρίων στην Ελλάδα με 54 καταστήματα σε όλη την επικράτεια. Συγκεκριμένα, στο υποκατάστημα των Ιωαννίνων έχει πάνω από 3000 ενεργά μέλη, με μεγάλη επισκεψιμότητα καθημερινά.

Η επιλογή της συγκεκριμένης εταιρείας έγινε λόγω ευκολίας πρόσβασης του ερευνητή, ο οποίος εργάζεται ως υπεύθυνος γυμναστών στο υποκατάστημα των Ιωαννίνων. Επιπρόσθετα, αξίζει να τονίσουμε ότι στην επιχείρηση εφαρμόζονται πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ και πωλήσεων που βασίζονται στις πωλησιακές ικανότητες του προσωπικού

#### **4.5. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου**

Το ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα 1) διαμορφώθηκε μέσω google forms σε ηλεκτρονική μορφή και στάλθηκε σε τυχαίο δείγμα πελατών του γυμναστηρίου μέσω emails. Επιλέχθηκε η ηλεκτρονική μορφή έναντι της έντυπης λόγω της ευκολίας διανομής συλλογής και επεξεργασίας των ερωτημάτων.

Ο μέσος χρόνος απάντησης στο ερωτηματολόγιο ήταν 2-3 λεπτά. Αρχικά, περιελάμβανε ένα εισαγωγικό σημείωμα με αναφορά στο σκοπό της έρευνας, τα στοιχεία του ερευνητή και του

μεταπτυχιακού προγράμματος, την εμπιστευτικότητα και ανωνυμία, καθώς επίσης και οδηγίες συμπλήρωσής του.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τέσσερα μέρη (βλ. Παράρτημα). Το Πρώτο Μέρος «ΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΑΣ ΣΤΟΙΧΕΙΑ» αποτελούν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Στο Δεύτερο Μέρος «ΤΟ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟ» περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις για την μέτρηση των υπομελέτη μεταβλητών: Τεχνικές δεξιότητες, Διαπροσωπικές/κοινωνικές δεξιότητες, Επικοινωνιακές δεξιότητες, Δείκτης Ικανοποίησης και Διατήρηση Πελατών.

#### **4.6 Διαδικασία Συλλογής δεδομένων**

Για να πραγματοποιηθεί η έρευνα στο υποκαταστήματα, αρχικά, ενημερώθηκε η υπεύθυνη του γυμναστηρίου και στη συνέχεια ο γενικός διευθυντής της εταιρείας από τον οποίο ζητήθηκε άδεια για τυχαία αποστολή ερωτηματολογίων σε δείγμα πελατών από όλα τα γυμναστήρια του ομίλου. Αυτό δεν κατέστη δυνατό κι έτσι οι δείγμα της εργασίας αποτέλεσαν οι πελάτες μόνο των Ιωαννίνων. Αναλυτικότερα, στάλθηκαν ερωτηματολόγια σε 434 περίπου άτομα και απαντήθηκαν πλήρως συμπληρωμένα τα 197, ενώ 14 απορρίφθηκαν λόγω μη ολοκληρωμένης συμπλήρωσης. Προέκυψαν δυσκολίες από την καθυστέρηση στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, ίσως λόγω φόρτου εργασίας, απροθυμίας για συμπλήρωση η μη τακτικού ελέγχου της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας από τους συμμετέχοντες. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα 27/02/2019 έως 31/03/2019 οπότε και έκλεισε η υποβολή απαντήσεων αφού το δείγμα θεωρήθηκε ικανοποιητικό και έπρεπε να προχωρήσουμε στη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων.

#### **4.7. Μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών**

Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών προήλθαν από τη διεθνή βιβλιογραφία (αυτούσιες ή προσαρμοσμένες). Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω κλίμακες ανά μεταβλητή:

*Τεχνικές δεξιότητες:* Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα του Hennig-Thurau (2004), η οποία περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα I , ερ. B21-B23 του ερωτηματολογίου)



*Διαπροσωπικές/κοινωνικές:* Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα του Hennig-Thurau (2004), η οποία περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα Ι , ερ. Β24-Β26 του ερωτηματολογίου)

*Επικοινωνιακές:* Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα του Hennig-Thurau (2004), η οποία περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα Ι , ερ. Β27-Β3 του ερωτηματολογίου)

*Αντιλήψεις ποιότητας πελατών:* Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Alexandris et al., (2004). Η κλίμακα περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα Ι , ερ. Β1-Β20 του ερωτηματολογίου)

*Ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών:* Συμπεριλήφθησαν στο ερωτηματολόγιο οι ευρέως διαδεδομένες κλίμακες μέτρησης των Bangal et al. (2004) η οποία αποτελείται από 4 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα Ι, ερ. Γ1-Γ4 του ερωτηματολογίου) και του Zeithaml et al. (1996), η οποία αποτελείται από 4 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα Ι , ερ. Γ5-Γ8 του ερωτηματολογίου), αντίστοιχα με βάση την προσαρμογή που έγινε από τον Loots (2016).

Η κλίμακα διαβάθμισης των απαντήσεων που χρησιμοποιήθηκε είναι η 7-βάθμια κλίμακα Likert από 1 - «Διαφωνώ Απόλυτα» έως 7 - «Συμφωνώ απόλυτα». Παρόλα αυτά, επιλέξαμε μία ερώτηση αρνητικής οπτικής με την διατύπωση «είμαι προβληματισμένος», και τα αποτελέσματά της χρησιμοποιήθηκαν με την κατάλληλη αντιστροφή.

Τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας ήταν τα: φύλο, μορφωτικό επίπεδο και ηλικία , ενώ για λόγους προβολής του προφίλ πελάτη χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις που αφορούσαν το πόσο χρονικό διάστημα είναι μέλη στο γυμναστήριο, το είδος του προγράμματος γυμναστικής που ακολουθούν και την συχνότητα χρήσης του γυμναστηρίου.

#### **4.8. Στατιστική ανάλυση**

Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήσαμε το S.P.S.S. 21 (Statistical Package for Social Sciences). Μετά την περιγραφή του δείγματος (συχνότητες) και των μέσων όρων για τις κλίμακες μέτρησης, ελέγχθηκε η αξιοπιστία των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών με τη χρήση του συντελεστή alpha Cronbach.

Ο συντελεστής alpha αναπτύχθηκε από τον Cronbach το 1951 και περιγράφει την εσωτερική συνάφεια των παραγόντων που εξετάζει. Ο δείκτης είναι δομημένος έτσι ώστε να εξετάζει την αλληλεπίδραση των υπό εξέταση παραγόντων. Φυσικά έχει παρατηρηθεί ότι όσες λιγότερες είναι οι ερωτήσεις τόσο μικρότερος είναι ο συντελεστής ενώ αντιθέτως σε

ιδιαίτερα εκτεταμένο ερωτηματολόγιο είναι σύνηθες να έχουμε υψηλό συντελεστή. Υπάρχουν διάφορες αναφορές οι οποίες θεωρούν αποδεκτό ένα συντελεστή πάνω από 0,70 ενώ κάποιες άλλες θεωρούν ότι αποδεκτός είναι πάνω από 0,90

Στην συνέχεια δημιουργήθηκαν οι κατάλληλες μεταβλητές για τους υπό μελέτη παράγοντες: Ποιότητα υπηρεσιών, Τεχνικές δεξιότητες, Διαπροσωπικές/κοινωνικές δεξιότητες, Επικοινωνιακές δεξιότητες, Δείκτης Ικανοποίησης και Διατήρηση Πελατών.

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισεων με τη χρήση του παραμετρικού συντελεστή συσχέτισης Pearson. Ένα πλεονέκτημα αυτού του ελέγχου είναι πως δεν εξαρτάται από τις μονάδες μέτρησης, οπότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί για σύγκριση συσχέτισης μεταξύ εντελώς διαφορετικών μεταβλητών.

Οι τιμές του συντελεστή  $r$  (είναι από -1 ως και 1) . Η τιμή 1 ερμηνεύεται ως η απόλυτη γραμμική συσχέτιση, αντίθετα η τιμή -1 ερμηνεύεται ως αντίστροφη γραμμική συσχέτιση.

Σπάνια συναντάμε μεταβλητές οι οποίες είναι τόσο αρνητικά ή θετικά συσχετιζόμενες όποτε ερμηνεύουμε συνήθως ποσοστό μέχρι 80 με 90%.

Ένα άλλο σημείο προσοχής είναι η στατιστική σημαντικότητα του ελέγχου. Όταν ο συντελεστής  $r$  είναι σχετικά ικανοποιητικός, αλλά στατιστικά μη σημαντικός δεν μπορούμε να ερμηνεύσουμε τα αποτελέσματα. Τελος για τον έλεγχό μας ακολουθήσαμε δύο επίπεδα σημαντικότητας: το επίπεδο όπου το σφάλμα είναι 5%, και το επίπεδο όπου το σφάλμα είναι 1% (δηλαδή επίπεδο εμπιστοσύνης 95% και 99% αντίστοιχα).

Ανάλυση παλινδρόμησης εκτελέστηκε μεταξύ των παραπάνω αναφερομένων μεταβλητών και στη συνέχεια ολοκληρώθηκε ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων .

Η γενική μορφή των μοντέλων της γραμμικής (απλής ή πολλαπλής παλινδρόμησης) η οποία εξετάζεται στην παρούσα εργασία είναι το γενικό γραμμικό μοντέλο:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

η μεταβλητή  $Y$  καλείται εξαρτημένη μεταβλητή, ενώ οι  $X_i$  καλούνται ανεξάρτητες. Τα  $\beta_i$  καλούνται συντελεστές του μοντέλου ή συντελεστές παλινδρόμησης, ενώ με  $\varepsilon$  συμβολίζεται το σφάλμα πρόβλεψης.

## Κεφάλαιο 5ο : Παρουσίαση αποτελεσμάτων - σχολιασμός

### 5.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και η δομή του είναι η ακόλουθη: Στην αρχή, ελέγχουμε την αξιοπιστία κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών (αντιλήψεων πελατών για τις δεξιότητες των εργαζομένων, μέτρησης αντιλήψεων ποιότητας, ικανοποίησης και διατήρηση, retention, πελατών). Στη συνέχεια αναλύουμε την περιγραφική στατιστική ανάλυση των ανωτέρω δεδομένων, ενώ ακολουθεί η επαγωγική στατιστική (Έλεγχος υποθέσεων, συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών και μοντέλα γραμμικών παλινδρομήσεων).

### 5.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Όπως φαίνεται στον πίνακα 1 το 58,2% των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν γυναίκες και το 41,6% άνδρες, οπότε μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι υπάρχει ισορροπία στο δείγμα βάσει του φύλου.

**Πίνακας 1:** Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος – Φύλο

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άνδρας	82	41,6	41,6	41,6
Γυναίκα	115	58,4	58,4	100,0
<b>Total</b>	<b>197</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Από τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα 2 παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν στην ηλικιακή ομάδα 18-23 ετών (60,4%) και 24-29 ετών (18,3%) αντίστοιχα, ενώ οι επόμενες ηλικιακές ομάδες ήταν σαφέστατα με μικρά ποσοστά.

**Πίνακας 2 : Ηλικία δείγματος**

Ηλικία	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
>50	6	3,0	3,0	3,0
18-23	119	60,4	60,4	63,5
24-29	36	18,3	18,3	81,7
30-35	10	5,1	5,1	86,8
36-40	11	5,6	5,6	92,4
41-46	11	5,6	5,6	98,0
47-50	4	2,0	2,0	100,0
<b>Total</b>	<b>197</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Όπως φαίνεται στον πίνακα 3 το 79,2% ασχολείται με Όργανα -Μηχανήματα Ενδυνάμωσης ενώ 13,2% συμμετέχει κυρίως σε προγράμματα ομαδικής άσκησης ενώ οι υπόλοιπες επιλογές ήταν σαφέστατα με μικρότερα ποσοστά.

**Πίνακας 3 : Είδος προγράμματος**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Personal Training	8	4,1	4,1	4,1
Άλλο	7	3,6	3,6	7,6
Ομαδικά	26	13,2	13,2	20,8
Όργανα -Μηχανήματα Ενδυνάμωσης	156	79,2	79,2	100,0
<b>Total</b>	<b>197</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Το 56,9% των ερωτώμενων είναι μέλη στο γυμναστήριο λιγότερο από ένα έτος, το 22,8% από ένα ως 2 έτη, ενώ μικρότερα ποσοστά έχουν τα έτη 3 και άνω (βλ. πίνακα 4).

**Πίνακας 4 :** Διάρκεια συνδρομής στο γυμναστήριο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Από 1 έως 2 έτη	45	22,8	22,8	22,8
Από 3 έως 5 έτη	29	14,7	14,7	37,6
Λιγότερο από ένα έτος	112	56,9	56,9	94,4
Περισσότερα από 5 έτη	11	5,6	5,6	100,0
<b>Total</b>	<b>197</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Πρόσθετα, το 70,1% των ερωτηθέντων σπουδάζει σε Α.Ε.Ι. - Τ.Ε.Ι. (βλ. πίνακα 5)

**Πίνακας 5 :** Επίπεδο εκπαίδευσης

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Α.Ε.Ι. - Τ.Ε.Ι.	138	70,1	70,1	70,1
Απόφοιτη Ι.Ε.Κ	1	,5	,5	70,6
Γυμνάσιο	2	1,0	1,0	71,6
Διδακτορικό	3	1,5	1,5	73,1
ΙΕΚ	1	,5	,5	73,6
Λύκειο	26	13,2	13,2	86,8
Μεταπτυχιακό	23	11,7	11,7	98,5
ΟΑΕΔ	2	1,0	1,0	99,5
πανεπιστήμιο (Βιολογία)	1	,5	,5	100,0
<b>Total</b>	<b>197</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 5.3. Έλεγχος αξιοπιστίας κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών

Σε κάθε έρευνα μέσω ερωτηματολογίων σημαντική μέριμνα κάθε ερευνητή αποτελεί το αν τα ερωτηματολόγια έχουν συμπληρωθεί αξιόπιστα. Για το σκοπό αυτό θα χρησιμοποιήσαμε τον Cronbach's alpha coefficient, αναζητώντας αν οι ερωτήσεις οι οποίες έχουν το ίδιο νόημα έχουν συμπληρωθεί με το ίδιο σκεπτικό. Η σωστή συμπλήρωση και η αξιοπιστία των απαντήσεων είναι δύο θεμελιώδεις αρχές σε κάθε ερευνητική διαδικασία. Ακολουθεί μια ανάλυση του τι μετράει ο δείκτης του cronbach, και τελικά ποιες τιμές του συντελεστή α είναι κατάλληλες για την έρευνά μας.

#### 5.3.1 Κλίμακες μέτρησης αντιλήψεων πελατών για τις δεξιότητες των εργαζομένων

Ο συντελεστής Cronbach's Alpha των κλιμάκων μέτρησης των δεξιοτήτων του προσωπικού κυμαίνεται μεταξύ 0,915 και 0,947 > 0,700. Επίσης η αφαίρεση κάποιας ερώτησης δεν βελτιώνει την ήδη υψηλή αξιοπιστία. Επομένως, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι και οι 3 κλίμακες μέτρησης είναι αξιόπιστες.

**Πίνακας 5:** Αξιοπιστία κλιμάκων μέτρησης των δεξιοτήτων

	Cronbach's Alpha	N of Items
Τεχνικές δεξιότητες	,947	3
Διαπροσωπικές κοινωνικές δεξιότητες	,915	3
Επικοινωνιακές δεξιότητες	,923	7

#### 5.3.2 Κλίμακα μέτρησης αντιλήψεων ποιότητας, ικανοποίησης και Διατήρηση (retention) πελατών

Ο συντελεστής Cronbach's Alpha των κλιμάκων μέτρησης των αντιλήψεων και στάσεων των πελατών κυμαίνεται μεταξύ 0,795 και 0,950 > 0,700. Επομένως, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι και οι 3 κλίμακες μέτρησης είναι αξιόπιστες.

## Πίνακας 6: Αξιοπιστία κλιμάκων μέτρησης των δεξιοτήτων

### Αξιοπιστία κλιμάκων

	Cronbach's Alpha	N of Items
Αντιλήψεις ποιότητας	,950	20
Ικανοποίηση πελατών	,795	4
Διατήρηση (retention) πελατών	,874	4

## 5.4. Περιγραφική στατιστική

### 5.4.1 Κλίμακες μέτρησης αντιλήψεων πελατών για τις δεξιότητες των εργαζομένων

Στον πίνακα 7 παρατηρούμε ότι σε όλες τις ερωτήσεις που αναφέρονται στις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με το επίπεδο κατοχής των δεξιοτήτων η τιμή του μέσου όρου είναι πάνω από 6 (με μέγιστο το 7) οπότε σε μία πρώτη ερμηνεία δείχνουν να θεωρούν ιδιαίτερα υψηλές τις δεξιότητες των εργαζομένων.

Παρατηρούμε ότι οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι το προσωπικό τους υποδέχεται ευχάριστα (σας χαιρετά M.O.= 6,548), είναι χαμογελαστό και ευδιάθετο ( M.O= 6,487) ενώ σε μικρό βαθμό ζητά ανατροφοδότηση για την υπηρεσία ( M.O= 5,822).

**Πίνακας 7:** Μέσοι όροι κλιμάκων μέτρησης αντιλήψεων πελατών για τις δεξιότητες των εργαζομένων

<b>Δεξιότητες εργαζομένων (ερωτήσεις)</b>	<b>Μέσος όρος</b>
<b>Τεχνικές δεξιότητες</b>	<b>6,220</b>
B21. Έχει υψηλό επίπεδο γνώσεων σε σχέση με τη δουλειά του	6,264
B22. Έχει εξειδικευμένες γνώσεις σε σχέση με τη δουλειά του	6,122
B23. Είναι εξαιρετικά ικανό στη δουλειά του	6,274
<b>Διαπροσωπικές/κοινωνικές δεξιότητες</b>	<b>6,213</b>
B24. Έχει πλούσιες κοινωνικές δεξιότητες	6,223
B25. Είναι σε θέση να αντιληφθεί την κατάσταση από την σκοπιά του πελάτη (ενσυναίσθηση)	6,081
B26. Ξέρει να συμπεριφέρεται σωστά σε έναν πελάτη	6,426
<b>Επικοινωνιακές δεξιότητες</b>	<b>6,164</b>
B27. Σας υποδέχεται ευχάριστα (σας χαιρετά)	6,548
B28. Αναφέρει το όνομα και την ιδιότητα του όταν σας συναντά (συστήνεται)	6,005
B29. Ενδιαφέρεται να μάθει για εσάς	5,919
B30. Ζητά ανατροφοδότηση για το πώς σας φάνηκε η υπηρεσία	5,822
B31. Δείχνει προσοχή όταν απευθύνεστε σε αυτό (π.χ εκφράσεις προσώπου, κούνημα κεφαλιού)	6,335
B32. Παίρνει πρωτοβουλία για να σας βοηθήσει	6,030
B33. Είναι χαμογελαστό και ευδιάθετο	6,487

#### 5.4.2 Κλίμακα μέτρησης αντιλήψεων ποιότητας

Ο πίνακας 8 περιλαμβάνει τις ερωτήσεις που αναφέρονται στις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η τιμή του συνολικού μέσου είναι κοντά στο 6 (=5,857) (με μέγιστο το 7) που υποδηλώνει ότι οι πελάτες θεωρούν υψηλό το επίπεδο ποιότητας στο γυμναστήριο τους.



**Πίνακας 8:** Μέσος όρος ερωτήσεων κλίμακας μέτρησης αντιλήψεων ποιότητας

<b>Ερωτήσεις</b>	<b>Μέσος όρος</b>
B1. Υπάρχει ποικιλία προγραμμάτων	5,668
B2. Οι εγκαταστάσεις είναι καθαρές	5,398
B3. Ο εξοπλισμός είναι σε καλή κατάσταση	5,026
B4. Υπάρχει ποικιλία οργάνων γυμναστικής	5,505
B5. Οι χώροι άσκησης είναι ευρύχωροι	4,577
B6. Οι εγκαταστάσεις είναι «ελκυστικές»	5,056
B7. Οι προτάσεις των πελατών λαμβάνονται υπόψη	5,301
B8. Τυχόν προβλήματα επιλύονται γρήγορα	5,505
B9. Η ανταπόκριση στα αιτήματα των πελατών είναι άμεση	5,648
B10. Οι πελάτες ενημερώνονται αμέσως για τυχόν αλλαγές π.χ. στο πρόγραμμα	5,980
B11. Τα προγράμματα αρχίζουν στην ώρα τους	6,398
B12. Παρέχονται ακριβείς πληροφορίες για το καθημερινό ωρολόγιο πρόγραμμα	6,347
B13. Η περιγραφή των προγραμμάτων άσκησης είναι ακριβής	6,184
B14. Είναι έμπειρο	6,224
B15. Είναι αξιόπιστο	6,362
B16. Είναι καλά καταρτισμένο	6,250
B17. Είναι έμπιστο	6,408
B18. Παρέχει εξατομικευμένα προγράμματα	6,107
B19. Είναι ευγενικό	6,679
B20. Είναι συνεπές στα καθήκοντα του	6,526
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>5,857</b>

Παρατηρούμε πως το προσωπικό του γυμναστηρίου σύμφωνα με τις αντιλήψεις των ερωτώμενων είναι ευγενικό (Μ.Ο= 6,679) και συνεπές στα καθήκοντα του (Μ.Ο = 6,526). Ενώ η εικόνα τους για την ποιότητα του εξοπλισμού (Μ.Ο= 5,026) είναι λιγότερο θετική.

### 5.4.3 Κλίμακες μέτρησης στάσεων των πελατών

#### I. Ικανοποίηση πελατών

Στον πίνακα 9 αποτυπώνονται οι μέσοι όροι των ερωτήσεων που αναφέρονται στην ικανοποίηση των πελατών. Ο συνολικός μέσος όρος είναι 6.62 (με μέγιστο το 7) οπότε οι πελάτες δείχνουν πάρα πολύ ικανοποιημένοι με το γυμναστήριο.

**Πίνακας 9:** Μέσος όρος ερωτήσεων κλίμακας μέτρησης ικανοποίησης πελατών

Ερωτήσεις ικανοποίησης	Μέσος όρος
Γ1. Είμαι απόλυτα ικανοποιημένος/η από την εγγραφή μου στο συγκεκριμένο γυμναστήριο	6,081
Γ2. Η επιλογή αυτού του γυμναστηρίου ήταν μια καλή ιδέα	6,234
Γ3. Είμαι προβληματισμένος/η με την εγγραφή μου στο συγκεκριμένο γυμναστήριο (αφαιρέθηκε)	5,944
Γ4. Μη προβληματισμός	6,173
<b>Συνολική ικανοποίηση</b>	<b>6,252</b>

#### II. Διατήρηση (retention) πελατών

Τέλος, στον πίνακα 10 παρατηρούμε πως οι περισσότερες ερωτήσεις που αναφέρονται στις διατήρηση των πελατών έχουν μέσω όρο λίγο κάτω από το 6 (με μέγιστο το 7) άρα προκύπτει ότι δείχνουν θέληση να διατηρήσουν την συνδρομή τους στο γυμναστήριο.

**Πίνακας 10:** Μέσος όρος ερωτήσεων κλίμακας μέτρησης διατήρησης πελατών

Ερωτήσεις διατήρησης πελατών	Μέσος όρος
Γ5. Στο μέλλον θα ανανεώσω την συνδρομή μου στο γυμναστήριο	6,147
Γ6. Είμαι πιστός πελάτης του συγκεκριμένου γυμναστηρίου	5,904
Γ7. Η καινούρια μου συνδρομή θα είναι στο συγκεκριμένο γυμναστήριο	5,995
Γ8. Το συγκεκριμένο γυμναστήριο είναι η πρώτη μου επιλογή για να κάνω την γυμναστική μου	5,934
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>5,995</b>

## 5.5. Έλεγχος υποθέσεων

### 5.5.1. Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών

Όπως διαπιστώνουμε από τον πίνακα 11 οι συσχετίσεις μεταξύ των υπό μελέτη μεταβλητών είναι θετικές και στατιστικά σημαντικές, οπότε όλες οι υποθέσεις φαίνεται πως τείνουν να επαληθεύονται. Αξίζει να σχολιαστούν οι συσχετίσεις των μεταβλητών διατήρηση πελατών και ικανοποίηση πελατών. Αναλυτικότερα:

Για τη μεταβλητή διατήρηση πελατών παρατηρούμε πως υπάρχει ισχυρή συσχέτιση με την Ικανοποίηση (0,664), ενώ πιο μικρή είναι η συσχέτιση με άλλες μεταβλητές, εξίσου όμως στατιστικά σημαντική. Για τη μεταβλητή ικανοποίηση πελατών παρατηρούμε πως υπάρχει ισχυρή συσχέτιση με την Ποιότητα (0,693). Οι σχέσεις αυτές ήταν αναμενόμενες με βάση τη συζήτηση που προηγήθηκε στα κεφ. 1-3 της παρούσας εργασίας.

**Πίνακας 11:** Συσχετίσεις μεταξύ των κλίμακας μέτρησης των μεταβλητών

	ΠΟΙΟΤΗΤΑ	Τεχνικές_δεξιότητες	Διαπροσωπικές/κοινωνικές δεξιότητες	Επικοινωνιακές_δεξιότητες	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ_NEW	ΔιατήρησηΠελατών
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	1	,768**	,799**	,767**	,693**	,522**
Τεχνικές_δεξιότητες		1	,813**	,744**	,548**	,411**
Διαπροσωπικές/κοινωνικές δεξιότητες			1	,831**	,608**	,460**
Επικοινωνιακές_δεξιότητες				1	,599**	,503**
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ_NEW					1	,664**
ΔιατήρησηΠελατών						1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

P < 0.01

### 5.5.2. Παλινδρομήσεις

Η ανάλυση που προηγήθηκε είναι σημαντική, εξίσου όμως σημαντικό είναι και το συμπέρασμα το οποίο βασίζεται σε ποσοτικοποιημένες σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Η μέθοδος που επιτυγχάνει το ανωτέρω είναι η μέθοδος της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Μέσω αυτής θα μπορούσαν να προσδιοριστούν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών μας, με άμεσο αποτέλεσμα να μπορούμε προβλέψουμε το πώς η μεταβολή ενός μεγέθους συνδέεται το άλλο. Εξετάστηκαν συνολικά 3 μοντέλα πολλαπλής και 3 μοντέλα απλής παλινδρόμησης.

### I. Έλεγχος υπόθεσης H1a,b,c

H1a, b, c: Όσο υψηλότερο το επίπεδο των τεχνικών (a), διαπροσωπικών/κοινωνικών (b) και επικοινωνιακών (c) δεξιοτήτων του προσωπικού στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο των αντιλήψεων ποιότητας των πελατών

Παρατηρώντας τον πίνακα 12 μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι επιβεβαιώνονται η αρχική υπόθεση H1a,b,c , δηλ. και για τις 3 κατηγορίες δεξιοτήτων του προσωπικού. Δηλαδή όσο υψηλότερο το επίπεδο των τεχνικών, των διαπροσωπικών/κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων του προσωπικού στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο των αντιλήψεων ποιότητας των πελατών.

**Πίνακας 12:** Μοντέλο παλινδρόμησης για τον έλεγχο της υπόθεσης H1a, β, c:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,837 <sup>a</sup>	,700	,695	,46204

a. Predictors: (Constant), Επικοινωνιακές\_δεξιότητες, Τεχνικές\_δεξιότητες, Διαπροσωπικές/κοινωνικές δεξιότητες

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	95,649	3	31,883	149,349	,000 <sup>b</sup>
Residual	40,988	192	,213		
Total	136,637	195			

a. Dependent Variable: ΠΟΙΟΤΗΤΑ

b. Predictors: (Constant), Επικοινωνιακές\_δεξιότητες, Τεχνικές\_δεξιότητες, Διαπροσωπικές/κοινωνικές δεξιότητες

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,812	,241		3,366	,001
1 Τεχνικές_δεξιότητες	,272	,063	,298	4,291	,000
Διαπροσωπικές/κοινωνικές δεξιότητες	,310	,076	,339	4,063	,000
Επικοινωνιακές_δεξιότητες	,230	,064	,262	3,570	,000

a. Dependent Variable: ΠΟΙΟΤΗΤΑ

**II. Έλεγχος υπόθεσης H2a,b,c**

**H2a,b,c:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο των τεχνικών (a), διαπροσωπικών/κοινωνικών (b) και επικοινωνιακών (c) δεξιοτήτων του προσωπικού στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών

Σε σχέση με την υπόθεση H2a,b,c, μελετώντας τον πίνακα 13, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι επιβεβαιώνεται μερικώς (απορρίπεται η H2a που αφορά τις τεχνικές δεξιότητες του προσωπικού). Δηλ. μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι όσο υψηλότερο το επίπεδο των

διαπροσωπικών/κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων του προσωπικού στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Αντίθετα, το επίπεδο των τεχνικών δεξιοτήτων του προσωπικού δεν φαίνεται να σχετίζεται με το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.

**Πίνακας 13:** Μοντέλο παλινδρόμησης για τον έλεγχο της υπόθεσης H2a,b, c:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,634 <sup>a</sup>	,402	,392	,78163

a. Predictors: (Constant), Επικοινωνιακές\_δεξιότητες, Τεχνικές\_δεξιότητες, Διαπροσωπικές/κοινωνικές δεξιότητες

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	79,112	3	26,371	43,163	,000 <sup>b</sup>
	Residual	117,913	193	,611		
	Total	197,024	196			

a. Dependent Variable: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

b. Predictors: (Constant), Επικοινωνιακές\_δεξιότητες, Τεχνικές\_δεξιότητες, Διαπροσωπικές/κοινωνικές δεξιότητες

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,650	,407		4,059	,000
1 Τεχνικές_δεξιότητες	,109	,107	,100	1,024	,307
1 Διαπροσωπικές/κοινωνικές δεξιότητες	,321	,129	,293	2,494	,013
1 Επικοινωνιακές_δεξιότητες	,296	,108	,281	2,741	,007

a. Dependent Variable: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

### III. Έλεγχος υπόθεσης H3a,b,c

**H3a,b,c:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο των τεχνικών (a), διαπροσωπικών/κοινωνικών (b) και επικοινωνιακών (c) δεξιοτήτων του προσωπικού στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο διατήρησης των πελατών

Αναφορικά με την υπόθεση H3a,b,c, από τον πίνακα 14 διαπιστώνουμε ότι επιβεβαιώνεται μερικώς (απορρίπεται η H3a που αφορά τις τεχνικές δεξιότητες του προσωπικού). Δηλαδή μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι όσο υψηλότερο το επίπεδο των διαπροσωπικών/κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων του προσωπικού στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο διατήρησης των πελατών. Αντίθετα, το επίπεδο των τεχνικών δεξιοτήτων του προσωπικού δε φαίνεται να σχετίζεται με το επίπεδο διατήρησης των πελατών.

**Πίνακας 14:** Μοντέλο παλινδρόμησης για τον έλεγχο της υπόθεσης H3a, β, c:

**Model Summary**

Model	R	R Square*	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,509 <sup>a</sup>	,259	,251 <sup>1</sup>	,89461

a. Predictors: (Constant), Επικοινωνιακές δεξιότητες, Διαπροσωπικές/κοινωνικές δεξιότητες

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,231	2	27,116	33,881	,000 <sup>b</sup>
	Residual	155,264	194	,800		
	Total	209,495	196			

a. Dependent Variable: Διατήρηση Πελατών

b. Predictors: (Constant), Επικοινωνιακές δεξιότητες, Διαπροσωπικές/κοινωνικές δεξιότητες

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,420	,450		5,373	,000
	Διαπροσωπικές/κοινωνικές δεξιότητες	,154	,126	,136	1,227	,221
	Επικοινωνιακές δεξιότητες	,424	,121	,390	3,505	,001

a. Dependent Variable: Διατήρηση Πελατών

<sup>1</sup> Εξαιτίας της σχετικά χαμηλής τιμής του R Square ίσως δεν ισχύει η υπόθεση ότι οι συγκεκριμένες μεταβλητές συνδέονται γραμμικά.



#### IV. Έλεγχος υπόθεσης H4

**H4:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο των αντιλήψεων ποιότητας των πελατών στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών

Αναφορικά με την υπόθεση H4 παρατηρώντας τον πίνακα 15 μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι αυτή επιβεβαιώνεται πλήρως. Δηλαδή, όσο υψηλότερο το επίπεδο των αντιλήψεων ποιότητας των πελατών στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.

**Πίνακας 15:** Μοντέλο παλινδρόμησης για τον έλεγχο της υπόθεσης H4:

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,693 <sup>a</sup>	,480	,477	,72553

a. Predictors: (Constant), ΠΟΙΟΤΗΤΑ

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	94,212	1	94,212	178,974	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	102,122	194	,526		
Total	196,333	195			

a. Dependent Variable: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ\_NEW

b. Predictors: (Constant), ΠΟΙΟΤΗΤΑ

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,303	,367		3,548	,000
	ΠΟΙΟΤΗΤΑ	,830	,062	,693	13,378	,000

a. Dependent Variable: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

#### V. Έλεγχος υπόθεσης H5

**H5:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο των αντιλήψεων ποιότητας των πελατών στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο διατήρησης των πελατών

Παρατηρώντας τον πίνακα 16 μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η υπόθεση H4 επιβεβαιώνεται πλήρως. Δηλαδή όσο υψηλότερο το επίπεδο των αντιλήψεων ποιότητας των πελατών στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο διατήρησης των πελατών.

**Πίνακας 16:** Μοντέλο παλινδρόμησης για τον έλεγχο της υπόθεσης H5

**Model Summary**

Model	R	R Square <sup>a</sup>	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,522 <sup>a</sup>	,273	,269 <sup>2</sup>	,88603

a. Predictors: (Constant), ΠΟΙΟΤΗΤΑ

<sup>2</sup> Εξαιτίας της σχετικά χαμηλής τιμής του R Square ίσως δεν ισχύει η υπόθεση ότι οι συγκεκριμένες μεταβλητές συνδέονται γραμμικά.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57,135	1	57,135	72,778	,000 <sup>b</sup>
	Residual	152,300	194	,785		
	Total	209,435	195			

a. Dependent Variable: Διατήρηση Πελατών

b. Predictors: (Constant), ΠΟΙΟΤΗΤΑ

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,209	,448		4,925	,000
	ΠΟΙΟΤΗΤΑ	,647	,076	,522	8,531	,000

a. Dependent Variable: Διατήρηση Πελατών

**VI. Έλεγχος υπόθεσης H6**

**H6:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο διατήρησης των πελατών

Η μελέτη των συντελεστών παλινδρόμησης στον πίνακα 17 μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η H6 επιβεβαιώνονται. Δηλαδή μπορούμε να υποστηρίξουμε πως όσο υψηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης τόσο υψηλότερο και το επίπεδο διατήρησης των πελατών

**Πίνακας 17:** Μοντέλο παλινδρόμησης για τον έλεγχο της υπόθεσης H6

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,664 <sup>a</sup>	,441	,438	,77497

a. Predictors: (Constant), ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ\_NEW

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92,381	1	92,381	153,820	,000 <sup>b</sup>
	Residual	117,114	195	,601		
	Total	209,495	196			

a. Dependent Variable: Διατήρηση Πελατών

b. Predictors: (Constant), ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,775	,345		5,150	,000
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ_NEW	,685	,055	,664	12,402	,000

a. Dependent Variable: Διατήρηση Πελατών

**Συμπερασματικά:**

**H1a, β, c:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο των τεχνικών (a), διαπροσωπικών/κοινωνικών (b) και επικοινωνιακών (c) δεξιοτήτων του προσωπικού στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο των αντιλήψεων ποιότητας των πελατών - **Δεκτή**

- H2a,b,c:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο των τεχνικών (a), διαπροσωπικών/κοινωνικών (b) και επικοινωνιακών (c) δεξιοτήτων του προσωπικού στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών - **Μερικώς Δεκτή – απορρίπτεται η H2α**
- H3a,b,c:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο των τεχνικών (a), διαπροσωπικών/κοινωνικών (b) και επικοινωνιακών (c) δεξιοτήτων του προσωπικού στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο διατήρησης των πελατών - **Μερικώς Δεκτή - απορρίπτεται η H3α**
- H4:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο των αντιλήψεων ποιότητας των πελατών στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών - **Δεκτή**
- H5:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο των αντιλήψεων ποιότητας των πελατών στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο διατήρησης των πελατών- **Δεκτή**
- H6:** Όσο υψηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο διατήρησης των πελατών- **Δεκτή**

## Συμπεράσματα

### 1. Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκε η σχέση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στην ικανοποίηση των πελατών των κέντρων σωματικής ευεξίας και άσκησης, ένας τομέας που δεν είχε μελετηθεί στην Ελλάδα. Διαπιστώθηκε πως όσο υψηλότερο το επίπεδο των τεχνικών, διαπροσωπικών/κοινωνικών, και επικοινωνιακών δεξιοτήτων του προσωπικού στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο των αντιλήψεων ποιότητας των πελατών. Επίσης, ένα σημαντικό εύρημα είναι πως όσο υψηλότερο το επίπεδο διαπροσωπικών/κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων του προσωπικού τόσο υψηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.

Ομοίως, εξήχθη το συμπέρασμα πως όσο υψηλότερο το επίπεδο των διαπροσωπικών/κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων του προσωπικού στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο διατήρησης των πελατών. Στη συνέχεια διαπιστώθηκε πως όσο υψηλότερο το επίπεδο ποιότητας των πελατών στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους. Επίσης, υποστηρίχθηκε πως όσο υψηλότερο το επίπεδο ποιότητας στον κλάδο των υπηρεσιών σωματικής ευεξίας και άσκησης τόσο υψηλότερο το επίπεδο διατήρησης των πελατών. Τέλος, επιβεβαιώθηκε η θετική σχέση ικανοποίησης και διατήρησης των πελατών.

### 2. Συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο (δηλ. χρησιμότητα αποτελεσμάτων έρευνας για θεωρία και πράξη)

Η συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό επίπεδο συνίσταται στο ότι αποτελεί την πρώτη σχετική έρευνα στον κλάδο σωματικής ευεξίας και άσκησης στην Ελλάδα, καθώς και μία από τις λίγες στη διεθνή βιβλιογραφία. Πρόσθετα, σημαντική είναι η ανάδειξη του ρόλου των διαπροσωπικών/κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων (έναντι των τεχνικών) στη διαμόρφωση θετικών αντιλήψεων ποιότητας και στάσεων των πελατών.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας είναι χρήσιμα και για τα στελέχη των επιχειρήσεων σωματικής ευεξίας και άσκησης. Γίνεται κατανοητό ότι η επιτυχία της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη όχι μόνο των τεχνικών αλλά και των διαπροσωπικών/κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων. Οι δεξιότητες αυτές συμβάλουν στην διατηρησιμότητα και την ικανοποίηση των πελάτων τους. Άρα, γίνεται κατανοητή η σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού τους σε αυτές τις δεξιότητες.

### **3. Περιορισμοί έρευνας - Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Κάθε ερευνητική διαδικασία υπόκειται σε διάφορους περιορισμούς. Στην παρούσα έρευνα ένας βασικός περιορισμός είναι ότι η μελέτη έγινε στα πλαίσια μία μόνο εταιρίας και δεν μπορούν να γενικευθούν στον πληθυσμό. Μελλοντικά θα είχε ενδιαφέρον να διερευνηθεί η επίδραση των υπο-μελέτη στην παρούσα έρευνα δεξιοτήτων και σε άλλες σημαντικές για την επιτυχία της επιχείρησης στάσεις των πελατών της όπως η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση των πελατών.

## Βιβλιογραφία

- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C. and Grouios, G. (2004). An empirical investigation of relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in health club context, *European Sport Management Quarterly*, 4 (1):36–52.
- Ali F., Zhou Y., Hussain K., Kumat P., Neethiahnanthan N. and Ragavan A., (2016). Quality Assurance in Education. *Quality Assurance in Education*, 24(1), 7-94.
- Alshurideh, M., M Masa'deh R., Alkurdi, B. (2012). The effect of customer satisfaction upon customer retention in the Jordanian Mobile Market: An Empirical Investigation, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 47:69-78
- Backman, S. and Crompton, J. (1991). Differentiating between high, spurious, latent and low respondents in two leisure activities, *Journal of Park and Recreation Administration*, 9 (2), pp.1–17.
- Baldwin A., Sohal A., 2003. Service quality factors and outcomes in dental care. *Managing Service Quality*, 13(3), 207-216.
- Bamford, D. and Xystouri, T. (2005). A case study of service failure and recovery within an international airline, *Managing Service Quality*, 15(3), pp. 306-322
- Berry, L. L., Parasuraman, A. and Zeithaml, V. A. (1994). Improving service quality in America: lessons learned. *Academy of Management Executive*, 8 (2): 32-52.
- Berscheid, E., and Ammazalorso, H. (2004). Emotional Experience in Close Relationships. In M. B. Brewer & M. Hewstone (Eds.), *Perspectives on social psychology. Emotion and motivation* (pp. 47-69). Malden: Blackwell Publishing.
- Bitner, M., Booms, B. and Tetreault, M. (1990) The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents, *Journal of Marketing*, 54(1), pp.71–84.
- Brady M.K., Cronin J.J.J., 2001. Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(July), 34-49.
- Coye, R. (2004). Managing customer expectations in the service encounter, *International Journal of Service Management*, 15(1):54–71.
- Crompton, J. and MacKay, K. (1989). 'Users' perceptions of the relative importance of public recreation programs', *Leisure Sciences*, 11: 367–375.



- Cronin, J. and Taylor, S. (1994). 'SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality', *Journal of Marketing*, 58 (1): 125–131.
- Crosby, L. A., Evants, K. R. and Deborah Cowless (2010). Relationship Quality in Services Selling; An Interpersonal Influences Perspective. *Journal of Marketing* 54 (July): 31– 130
- Evanschitzky, H., Sharma, A. and Prykop (2012). 'The role of the sales employee in securing customer satisfaction', *European Journal of Marketing*, 46 (3): 489 - 508
- Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. and Bordoloi, S.K (2014). *Service management: Operations, strategy, information technology*. Eighth edition, NY: McGraw Hill.
- Florian, S. and Bayo, B. (2007). *Human Relationships* (3rd ed.) London: Sage Ganesan
- Fotaki M., (2015). Why and how is compassion necessary to provide good quality healthcare? *Int J Health Policy Manag*, 4(44), 199-201
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4): 36-44
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Lexington, Mass: Lexington Books.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing*. West Sussex: Wiley.
- Guedesa, P. O. (1998). 'An agent-based approach for supporting quality of service in distributed multimedia systems', *Computer Communications*, 21 (14): 1269-1278
- Hanan, M. and Karp, P., (1989). *Customer Satisfaction: How to Maximize, Measure, and Market Your Company's Ultimate Product*, New York: American Management Association
- Heather S, C. H. (1998). Professional service quality A step beyond other services?, *Journal of Retailing and Consumer Services* , 5 (4): 209-222.
- Hennig-Thurau, T., (2004). "Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 Issue: 5, pp.460-478, <https://doi.org/10.1108/09564230410564939>
- Hing, Y. L. (1995). 'Measuring quality in restaurant operations: an application of the SERVQUAL instrument', *International Journal of Hospitality Management*, 14 (3-4): 293-310.
- Higgs, A. M. (2005). 'Measuring expectations: forecast vs. ideal expectations. Does it really matter?', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12 (1): 49-64.
- Howat, G., Murray, D. and Crilley, G. (1999). The relationship between service problems and perceptions of service quality, satisfaction and behavioural intentions of Australian public

sports and leisure center customers, *Journal of Park Recreation Administration*, 17 (2):42–64

- Howey, B. S. (2001). Assessing damages for non-performance of a travel professional—a suggested use of —SERVQUAL, *Tourism Management*, 22 (5): 533-538.
- Jamesb, M. Y. (2011). Service quality at sporting events: Is aesthetic quality a missing dimension? *Sport Management Review*, 14 (1): 13-24.
- Jones, M. and Suh, J. (2000). Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis, *Journal of Services Marketing*, 14 (2), pp.147–159.
- Kotler, K. L. (2009). *Marketing management*. England: pearson Prentice Hall.
- Lewis, B. (1993). 'Service quality: recent developments in financial services, *International Journal of Bank Marketing*, 11 (9), pp. 19-25.
- Lovelock, C. (1994). *Product plus*. New York: McGraw Hill
- Lovelock, C. and Wirtz, J. (2011). *Services Marketing*. New Jersey: Pearson.
- McDougall, G. and Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with service: putting perceived value into equation, *Journal of Services Marketing*, 14 (5), pp.392–410.
- Murray, D. and Howat, G. (2002). The relationship among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an Australian sports and leisure centre, *Sport Management Review*, 5:25–43.
- Oliver, R. (1993). A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts, *Advances in Services Marketing and Management*, 2: .65–85.
- Paquettea, J. F. (2009). Quality of service in dial-a-ride operations. *Computers and Industrial Engineering*, 56 (4): 1721-1734.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985). 'A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman A., Berry L.L., and Zeithaml V.A. (1991). Servqual. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria, *Journal of Retailing*, 70 (3), pp.201–230.
- Park, S. and Kim, Y. (2000). Conceptualizing and measuring the attitudinal loyalty construct in recreational sports context, *Journal of Sport Management*, 14 (3), pp.197–297.

- Robinson, L. (2006). Customer expectations of sports organisations, *European Sport Management Quarterly*, 6 (1):67–84.
- Robledo, M. (2001). Measuring and managing service quality: integrating customer expectations, *Managing Service Quality*, 11, (1): 21–31.
- Rosen, D. and Suprenant, C. (1998). Evaluating relationships: are satisfaction and quality enough?, *International Journal of Service Industry Management*, 9 (2):103–125.
- Rosenberg, L. and Czepiel, J. (1983). A marketing approach for consumer retention, *Journal of Consumer Marketing*, 1 (2), pp.45–51.
- Rosesa, N. H. (2009). Management of perceptions of information technology service quality, *Journal of Business Research*, 62 (9): 876-882.
- Russell, W., (2001). A Framework for Customer Relationship Management, *California Management Review*, 43(4): 89-105.
- Sarkara, A. R. (2010). Improvement of Service Quality by Reducing Waiting Time for Service, *Simulation Modeling Practice and Theory*.
- Sasser, W. E., Olsen, R. P. and Wyckoff, D. D. (1978). *Management of Service Operations*. Boston: Allyn & Bacon
- Spreng, R. and McKoy, R. (1996). An empirical examination of a model perceived service quality and satisfaction, *Journal of Retailing*, 72 (2):201–214.
- Stacey, D., Hopkins, M., Adamo, K., Shorr, R., & Prud'homme, D. (2010). Knowledge translation to fitness trainers: A systematic review. *Implementation Science*, 5(1):28.
- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. and Anantharaman, R.N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction- a factor specific approach, *Journal of services Marketing*, 16(4):363-379.
- Sweeney, G. N. (1997). 'Retail service quality and perceived value: A comparison of two models', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4 (1): 39-48.
- Taylor, S. and Baker, T. (1994), An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation for consumer's purchase intentions, *Journal of Retailing*, 70 (2), pp.163–178.
- Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A. and Koustelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports, *Managing Service Quality*, 6: 431–438.

- Wan Edura W.W. and Jusoff H.K. (2009). Service Quality in Health Care Setting. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(5):471-482.
- Wong, A. (2004). The role of emotional satisfaction in service encounters, *Managing Service Quality*, 14 (5):365–376.
- Yadav, M. and Rai, A.K. (2015). Exploring the relational impact of service quality on customer satisfaction, *Ushus JBMgt* 14(4): 17-31
- Zeithaml, A. P. (1990). *Delivering Quality Service-Balancing Customer Perceptions and Expectations*. NewYork: The Free Press.
- Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (1996). *Services Marketing*, international edition, McGraw Hill, New York, NY and London

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



### ΜΕΡΟΣ Α: ΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΑΣ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο:

Άνδρας ( ) Γυναίκα ( )

2. Ηλικία:

18-23 ( ) 24-29 ( ) 30-35 ( ) 36-40 ( ) 41-46 ( ) 46-50 ( ) > 50 ( )

3. Είδος προγράμματος γυμναστικής που παρακολουθείτε:

Όργανα ( ) Ομαδικά ( ) Personal ( ) Άλλο ( ), τι; .....

4. Πόσο καιρό είστε μέλος στο γυμναστήριο:

Λιγότερο από 1 έτος ( ) 1 έως 2 έτη ( ) 3 έως 5 έτη ( ) > από 5 έτη ( )

5. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Γυμνάσιο ( ) Λύκειο ( ) ΑΕΙ-ΤΕΙ ( ) Μεταπτυχιακό ( ) Διδακτορικό ( )

Άλλο ( ), τι; .....

6. Πόσες φορές την εβδομάδα γυμνάζεστε:

1 φορά ( ) 2 φορές ( ) 3 φορές ( ) 4 φορές ( ) Πάνω από 4 φορές ( )



## ΜΕΡΟΣ Β: ΤΟ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟ ΜΟΥ

Αναφορικά **με το γυμναστήριο** στο οποίο είστε μέλος, παρακαλούμε **κυκλώστε το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σας με τις παρακάτω διατυπώσεις:**

	Διαφωνώ απόλυτα					Συμφωνώ απόλυτα	
1. Υπάρχει ποικιλία προγραμμάτων	1	2	3	4	5	6	7
2. Οι εγκαταστάσεις είναι καθαρές	1	2	3	4	5	6	7
3. Ο εξοπλισμός είναι σε καλή κατάσταση	1	2	3	4	5	6	7
4. Υπάρχει ποικιλία οργάνων γυμναστικής	1	2	3	4	5	6	7
5. Οι χώροι άσκησης είναι ευρύχωροι	1	2	3	4	5	6	7
6. Οι εγκαταστάσεις είναι «ελκυστικές»	1	2	3	4	5	6	7
7. Οι προτάσεις των πελατών λαμβάνονται υπόψη	1	2	3	4	5	6	7
8. Τυχόν προβλήματα επιλύονται γρήγορα	1	2	3	4	5	6	7
9. Η ανταπόκριση στα αιτήματα των πελατών είναι άμεση	1	2	3	4	5	6	7
10. Οι πελάτες ενημερώνονται αμέσως για τυχόν αλλαγές π.χ. στο πρόγραμμα	1	2	3	4	5	6	7
11. Τα προγράμματα αρχίζουν στην ώρα τους	1	2	3	4	5	6	7
12. Παρέχονται ακριβείς πληροφορίες για το καθημερινό ωρολόγιο πρόγραμμα	1	2	3	4	5	6	7
13. Η περιγραφή των προγραμμάτων άσκησης είναι ακριβής	1	2	3	4	5	6	7

Αναφορικά με το **προσωπικό** του γυμναστηρίου στο οποίο είστε μέλος, παρακαλούμε **κυκλώστε** το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σας με τις παρακάτω διατυπώσεις:

	Διαφωνώ απόλυτα					Συμφωνώ απόλυτα	
14. Είναι έμπειρο	1	2	3	4	5	6	7
15. Είναι αξιόπιστο	1	2	3	4	5	6	7
16. Είναι καλά καταρτισμένο	1	2	3	4	5	6	7
17. Είναι έμπιστο	1	2	3	4	5	6	7
18. Παρέχει εξατομικευμένα προγράμματα	1	2	3	4	5	6	7
19. Είναι ευγενικό	1	2	3	4	5	6	7
20. Είναι συνεπές στα καθήκοντα του	1	2	3	4	5	6	7
21. Έχει υψηλό επίπεδο γνώσεων σε σχέση με τη δουλειά του	1	2	3	4	5	6	7
22. Έχει εξειδικευμένες γνώσεις σε σχέση με τη δουλειά του	1	2	3	4	5	6	7
23. Είναι εξαιρετικά ικανό στη δουλειά του	1	2	3	4	5	6	7
24. Έχει πλούσιες κοινωνικές δεξιότητες	1	2	3	4	5	6	7
25. Είναι σε θέση να αντιληφθεί την κατάσταση από την σκοπιά του πελάτη (ενσυναίσθηση)	1	2	3	4	5	6	7
26. Ξέρει να συμπεριφέρεται σωστά σε έναν πελάτη	1	2	3	4	5	6	7
27. Σας υποδέχεται ευχάριστα (σας χαιρετά)	1	2	3	4	5	6	7
28. Αναφέρει το όνομα και την ιδιότητα του όταν σας συναντά (συστήνεται)	1	2	3	4	5	6	7

29. Ενδιαφέρεται να μάθει για εσάς	1	2	3	4	5	6	7
30. Ζητά ανατροφοδότηση για το πώς σας φάνηκε η υπηρεσία	1	2	3	4	5	6	7
31. Δείχνει προσοχή όταν απευθύνεστε σε αυτό (π.χ εκφράσεις προσώπου, κούνημα κεφαλιού)	1	2	3	4	5	6	7
32. Παίρνει πρωτοβουλία για να σας βοηθήσει	1	2	3	4	5	6	7
33. Είναι χαμογελαστό και ευδιάθετο	1	2	3	4	5	6	7

### ΜΕΡΟΣ Γ: ΠΩΣ ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΕ

Παρακαλούμε **κυκλώστε** το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σας με τις παρακάτω διατυπώσεις:

	Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Είμαι απόλυτα ικανοποιημένος/η από την εγγραφή μου στο συγκεκριμένο γυμναστήριο							
2. Η επιλογή αυτού του γυμναστηρίου ήταν μια καλή ιδέα							
3. Είμαι προβληματισμένος/η με την εγγραφή μου στο συγκεκριμένο γυμναστήριο							
4. Είμαι ικανοποιημένος/η με την επιλογή μου να γίνω μέλος αυτού του γυμναστηρίου							
5. Στο μέλλον θα ανανεώσω την συνδρομή μου στο γυμναστήριο							
6. Είμαι πιστός/η πελάτης/τισσα του συγκεκριμένου γυμναστηρίου							



7. Η καινούργια μου συνδρομή θα είναι στο συγκεκριμένο γυμναστήριο	1	2	3	4	5	6	7
8. Το συγκεκριμένο γυμναστήριο είναι η πρώτη μου επιλογή για να κάνω τη γυμναστική μου	1	2	3	4	5	6	7

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ**