



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

Διδακτορική Διατριβή

Υπ. Δρ. Πατσιούρα Κ. Χρήστου με τίτλο:

**«Ο ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΩΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑΣ ΣΕ
ΕΤΑΙΡΙΚΑ (B2B) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ.
ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΑΠΟ ΤΟ ΧΩΡΟ
ΤΗΣ ΠΟΝΤΟΠΟΡΟΥ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ»**

Πειραιάς, Φεβρουάριος 2016

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Επιβλέπων: Άγγελος Παντουβάκης – Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Μέλη τριμελούς συμβουλευτικής επιτροπής: Κωνσταντίνος Χλωμούδης – Καθηγητής
Πανεπιστημίου Πειραιώς

Χρήστος Βασιλειάδης – Αναπληρωτής
Καθηγητής Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Στους Κωνσταντίνο,

Αναστασία,

Ιωάννα, Αφροδίτη,

Γιάννη και

Δέσποινα...

Ευχαριστίες

Για την εκπόνηση της παρούσας Διδακτορικής Διατριβής οφείλω να ευχαριστήσω πρώτα από όλα το δάσκαλό μου και Επιβλέποντα Καθηγητή μου, Επίκουρο Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κ. Άγγελο Παντουβάκη. Επιθυμώ να τον ευχαριστήσω θερμά όχι μόνο για τη βοήθεια που μου παρείχε σε όλα τα επίπεδα κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διατριβής μου αλλά κυρίως για την καθοδήγησή του και τη συμπαράστασή του προς το πρόσωπό μου. Να τον ευχαριστήσω ακόμα, για την –χωρίς υπερβολή- καθημερινή βοήθεια και στήριξή του, για την εμπιστοσύνη του στο πρόσωπό μου από την αρχή της εκπόνησης της παρούσας έως το τέλος της. Για τις συμβουλές του, τις συζητήσεις μας, τις πολλές ωραίες στιγμές στο γραφείο...

Θερμές ευχαριστίες οφείλω και στα μέλη της τριμελούς συμβουλευτικής επιτροπής και συγκεκριμένα στους κυρίους Κ. Χλωμούδη, Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς και Χ. Βασιλειάδη, Αναπληρωτή Καθηγητή του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για τις συμβουλές, τις παροτρύνσεις και την καθοδήγησή τους καθόλη τη διάρκεια εκπόνησης της διατριβής μου.

Μέσα από την καρδιά μου ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου Κωνσταντίνο και Αναστασία, την αδελφή μου Ιωάννα, τους Γιάννη και Δέσποινα για την στήριξή τους, όχι μόνο αυτά τα τέσσερα χρόνια (2012 – 2016) εκπόνησης της διδακτορικής διατριβής μου, αλλά από το 2003 όταν και ξεκίνησα την ακαδημαϊκή μου πορεία στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων και στη συνέχεια από το 2009 έως το 2011 στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Τους ευχαριστώ για την κάθε είδους υποστήριξη που μου παρείχαν όλα αυτά τα χρόνια σε κάθε μου προσπάθεια.

Ξεχωριστά ένα τεράστιο ευχαριστώ στην Αφροδίτη. Για τη συμπαράσταση, την ανοχή, την αγάπη της. Για όσες στιγμές την κούρασα μιλώντας της για την πορεία του διδακτορικού μου ή για όσες στιγμές την κούρασα διότι δεν μπορούσα να μιλήσω λόγω κόπωσης ή προσωπικών μου σκέψεων. Την ευχαριστώ για την εμπιστοσύνη, την αγάπη και τη βοήθεια που μου παρείχε.

Ακολούθως, ευχαριστίες οφείλω να απευθύνω στον Αθανάσιο Δήμα, Δρ. του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, στο Στέλιο Κρασανάκη, απόφοιτο του Π.Μ.Σ. στη

Ναυτιλία του Πανεπιστημίου Πειραιώς, τη Μαρία Καρακασνάκη, Υπ. Δρ. του Πανεπιστημίου Πειραιώς και την Αθηνά Συντοχάκη, Υπ. Δρ. του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για τις ωραίες αναμνήσεις στο γραφείο, την παρέα, το γέλιο αλλά και τη δουλειά που κάναμε από κοινού.

Ευχαριστώ τέλος, όλα τα μέλη Δ.Ε.Π. του τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών, της Σχολής Ναυτιλίας & Βιομηχανίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς, τους Υποψήφιους Διδάκτορες, αλλά και τους Φοιτητές τους οποίους είχα την τύχη και τιμή συνάμα να γνωρίσω αυτά τα τέσσερα χρόνια εκπόνησης της Διατριβής μου.

Περίληψη

Σκοπός της διδακτορικής διατριβής - Το μάρκετινγκ υπηρεσιών σήμερα, αποτελεί αναμφίβολα ένα πεδίο μελέτης με μεγάλο αλλά και συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον. Το μάρκετινγκ υπηρεσιών πιο συγκεκριμένα, τις τελευταίες δεκαετίες έχει συγκεντρώσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον από ακαδημαϊκούς, ερευνητές αλλά και επιχειρήσεις αφού έχει τάχιστα μελετηθεί σε χώρους όπως ο τουρισμός, οι εξαγωγές, ο πολιτισμός, ο αθλητισμός, οι μη – κερδοσκοπικοί οργανισμοί, η εκπαίδευση και εσχάτως η ναυτιλία.

Σκοπός έτσι της παρούσας διδακτορικής διατριβής είναι να ελεγχθεί το κατά πόσο το μάρκετινγκ υπηρεσιών βρίσκει εφαρμογή στο χώρο της ελληνικής ναυτιλίας και στο χώρο της τουριστικής βιομηχανίας καθώς και το βαθμό εφαρμογής των αρχών του μάρκετινγκ στο χώρο παροχής ναυτιλιακών υπηρεσιών. Αυτό θα γίνει μέσω δύο κομβικών για το μάρκετινγκ των υπηρεσιών εννοιών, αυτών του προσανατολισμού στην αγορά και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Θα εξετασθεί επίσης, ο μεσολαβητικός ρόλος της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών στη σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και επιχειρηματικής επίδοσης.

Μεθοδολογία της διδακτορικής διατριβής – Η συλλογή πρωτογενών δεδομένων έλαβε χώρα με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης από τη μία σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν στην περιοχή της Αττικής και από την άλλη σε πελάτες θαλάσσιου τουρισμού (yachting). Η συνέντευξη έγινε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου σε διάστημα έξι μηνών και συγκεκριμένα κατά τους μήνες από το Νοέμβριο του 2014 έως τον Απρίλιο του 2015. Το τελικό δείγμα ανέρχεται σε 684 έτοιμα προς χρήση ερωτηματολόγια για το χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας και σε 102 ερωτηματολόγια για το χώρο του θαλάσσιου τουρισμού. Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας του μοντέλου, έγινε η Εξερευνητική (Exploratory Factor Analysis) και Επιβεβαιωτική (Confirmatory Factor Analysis) Παραγοντική Ανάλυση και οι σχέσεις μεταξύ των εργαλείων του μοντέλου μελετήθηκαν με τη χρήση του Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling).

Ευρήματα της διδακτορικής διατριβής – Τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη έδειξαν ότι το μάρκετινγκ υπηρεσιών βρίσκει πλήρη εφαρμογή στο χώρο της ναυτιλίας. Συγκεκριμένα, τα δύο εργαλεία μελέτης του μάρκετινγκ των υπηρεσιών, ο προσανατολισμός στην αγορά και η ποιότητα των υπηρεσιών βρίσκουν εφαρμογή στο χώρο παροχής ναυτιλιακών υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί μεσολαβητή στη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματική επίδοση. Στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών που επιλέχθηκε βρίσκει εφαρμογή και επιβεβαιώνει την ύπαρξη μάρκετινγκ στον κλάδο.

Περιορισμοί της διδακτορικής διατριβής – Ο κύριος περιορισμός της παρούσας έρευνας και ταυτόχρονα η πρόταση για περαιτέρω μελέτη στο μέλλον είναι αφενός η σύνδεση του προσανατολισμού στην αγορά με άλλη/ες μεταβλητή/ες, όπως για παράδειγμα η καινοτομία (innovation) ή ο προσανατολισμός στο μέτοχο (stakeholder orientation) και αφετέρου η μελέτη του συγκεκριμένου θεωρητικού πλαισίου εκτός του Ελληνικού χώρου.

Πρακτικές εφαρμογές της διδακτορικής διατριβής – Λαμβάνοντας υπόψη ότι η ναυτιλία αποτελεί πυλώνα της εθνικής οικονομίας και πηγή εργασίας και εισοδήματος για χιλιάδες ανθρώπους, η παρούσα διατριβή μέσω της έρευνας που διεξήχθη βρίσκει πρακτική εφαρμογή και ανταπόκριση στο χώρο της ελληνικής ποντοπόρου ναυτιλίας και του θαλάσσιου τουρισμού. Η εφαρμογή βασικών αρχών του μάρκετινγκ υπηρεσιών από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις θα οδηγήσει σε χάραξη καλύτερης και αποτελεσματικότερης στρατηγικής και οριοθέτηση συγκεκριμένων στόχων προς επίτευξη από αυτές.

Πρωτοτυπία – Η παρούσα διδακτορική διατριβή είναι η πρώτη που συνδέει τον προσανατολισμό στην αγορά, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την επιχειρηματική επίδοση στο χώρο της ναυτιλίας καθώς και η πρώτη που επιχειρεί να διερευνήσει εάν η ποιότητα υπηρεσιών βρίσκει εφαρμογή στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού.

Εισαγωγή**Κεφάλαιο 1^ο - Εισαγωγή - Το Μάρκετινγκ – Το μάρκετινγκ στις υπηρεσίες – Το μάρκετινγκ στη ναυτιλία 14**

1.1 Το μάρκετινγκ και η σημασία του σήμερα 14

1.2 Το μάρκετινγκ στις υπηρεσίες (μάρκετινγκ υπηρεσιών) 15

1.3 Το μάρκετινγκ στη ναυτιλία 16

A. Η ελληνική ναυτιλία – Μία σύντομη περιγραφή 18

A1. Ο ναυτιλιακός κλάδος 18

A2. Το προφίλ της ελληνικής ποντοπόρου ναυτιλίας 20

B. Ο ελληνικός θαλάσσιος τουρισμός – Μία σύντομη περιγραφή 21

B1. Ο θαλάσσιος τουρισμός (yachting) 21

B2. Ο θαλάσσιος τουρισμός στην Ελλάδα 22

Κεφάλαιο 2^ο - Ο Προσανατολισμός στην αγορά (Market Orientation) 26

2.1 Ο Προσανατολισμός στην αγορά – Ορισμοί και χαρακτηριστικά 26

2.2 Ο Προσανατολισμός στην αγορά – Βιβλιογραφική επισκόπηση (Literature Review) 28

2.3 Οι πρόγονοι (antecedents) και οι συνέπειες (consequences) του προσανατολισμού στην αγορά 54

Κεφάλαιο 3^ο - Η Ποιότητα των Υπηρεσιών (Service Quality) 58

3.1 Η Ποιότητα των υπηρεσιών – Ορισμοί και χαρακτηριστικά 58

3.2 Η Ποιότητα των υπηρεσιών - Βιβλιογραφική επισκόπηση (Literature Review) 62

3.3 Οι πρόγονοι (antecedents) και τα αποτελέσματα (outcomes) της ποιότητας των υπηρεσιών 73

Κεφάλαιο 4^ο - Τα κοινά σημεία ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα – Ερεθίσματα για την έρευνα – Ερευνητικές υποθέσεις 77

4.1 Οι σχέσεις ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα των υπηρεσιών – Υποθέσεις έρευνας

Κεφάλαιο 5^ο - Μεθοδολογία έρευνας – Σχεδιασμός και χαρακτηριστικά ερωτηματολογίου – Δείγμα 81

5.1 Μεθοδολογία Έρευνας 81

5.2 Χαρακτηριστικά Ερωτηματολογίου 81

5.3 Διαδικασία σχεδιασμού του ερωτηματολογίου 82

5.4 A. Παρουσίαση τμημάτων του ερωτηματολογίου για το χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας 84

5.4 B. Παρουσίαση τμημάτων του ερωτηματολογίου για το χώρο του θαλάσσιου τουρισμού 92

5.5 A. Συλλογή στοιχείων και δείγμα στο χώρο της ελληνικής ποντοπόρου Ναυτιλίας	95
5.5 B. Συλλογή στοιχείων και δείγμα στο χώρο του ελληνικού θαλάσσιου τουρισμού	98

Κεφάλαιο 6^ο - Αναλύσεις με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS - Μονομεταβλητή Ανάλυση – Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου – Εξερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (Exploratory Factor Analysis) 100

6.1 Η μονομεταβλητή ανάλυση	100
6.2 Έλεγχοι αξιοπιστίας και εγκυρότητας ερωτηματολογίου	107
6.3 Εξερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (Exploratory Factor Analysis – EFA)	108
6.3.1 Εξερευνητική Παραγοντική Ανάλυση για τον προσανατολισμό στην αγορά στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας	109
6.3.2 Εξερευνητική Παραγοντική Ανάλυση για την ποιότητα των υπηρεσιών στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας	112
6.3.3 Εξερευνητική Παραγοντική Ανάλυση για την επιχειρηματική επίδοση στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας	115
6.3.4 Εξερευνητική Παραγοντική Ανάλυση για την ποιότητα των υπηρεσιών στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού	116

Κεφάλαιο 7^ο - Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση – Confirmatory Factor Analysis - Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων - Structural Equation Modeling 120

7.1 Η Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση – Confirmatory Factor Analysis	120
7.2 Συγκλίνουσα εγκυρότητα (Convergent Validity)	131
7.3 Διαχωριστική εγκυρότητα (Discriminant validity)	132
7.4 Διασταυρωτική εγκυρότητα (Cross Validation)	132
7.5 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (CFA)	136
Χώρος ποντοπόρου ναυτιλίας	136
7.5.1 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (CFA) για τον Προσανατολισμό στην Αγορά	136
7.5.2 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (CFA) για την Ποιότητα Υπηρεσιών	138
7.5.3 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (CFA) για την Επιχειρηματική Επίδοση	140
7.6 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling)	142
7.6.1 Εφαρμογή Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων - (Structural Equation Modeling) Προσανατολισμός στην αγορά – Ποιότητα Υπηρεσιών	144
7.6.2 Εφαρμογή Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling) Προσανατολισμός στην αγορά - Επιχειρηματική επίδοση	150
7.6.3 Εφαρμογή Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling) Προσανατολισμός στην αγορά – Ποιότητα υπηρεσιών – Επιχειρηματική επίδοση	154

Κεφάλαιο 8^ο - Αποτελέσματα και συμπεράσματα - Περιορισμοί της έρευνας - Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα 161

8.1 Αποτελέσματα και συμπεράσματα	161
8.2 Περιορισμοί της έρευνας	165
8.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	166

Κεφάλαιο 9^ο – Παραρτήματα **167**

Βιβλιογραφικές Αναφορές **215**

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 3.1 – Το μοντέλο των αποκλίσεων (Gaps) ή αλλιώς SERVQUAL	62
Σχήμα 4.2 – Οι πρόγονοι και τα αποτελέσματα της ποιότητας των υπηρεσιών	75
Σχήμα 7.1 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση για τις τρεις διαστάσεις του προσανατολισμού στην αγορά του μοντέλου MARKOR (N=689)	137
Σχήμα 7.2 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση για τις πέντε διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών του μοντέλου SERVQUAL (N=689)	139
Σχήμα 7.3 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση για τη μία διάσταση της επιχειρηματικής επίδοσης (N=689)	141
Σχήμα 7.4 - Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα των υπηρεσιών (N=689)	145
Σχήμα 7.5 - Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα των υπηρεσιών (N=689)	151
Σχήμα 7.6 - Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά, την ποιότητα των υπηρεσιών και την επιχειρηματική επίδοση (N=689)	155

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1 – Ορισμένες από τις σημαντικότερες έρευνες σχετικά με το ναυτιλιακό μάρκετινγκ	21
Πίνακας 1.2 – Ο ελληνόκτητος και παγκόσμιος στόλος ανά κατηγορία πλοίου	23
Πίνακας 2.1 – Συγγραφείς άρθρου –σχετικού με τον προσανατολισμό στην αγορά-, εργαλείο μέτρησης και δείγμα	54
Πίνακας 3.1 – Συγγραφείς άρθρου –σχετικού με την ποιότητα υπηρεσιών-, δείγμα, σκοπός άρθρου, ευρήματα	73
Πίνακας 4.1 – Οι έρευνες που περιέχουν τόσο τον προσανατολισμό στην αγορά όσο και την ποιότητα των υπηρεσιών	79
Πίνακας 5.1 – Αριθμός εργαζομένων γραφείου εταιρείας ποντοπόρου ναυτιλίας	96
Πίνακας 5.2 – Αριθμός εργαζομένων συνολικά εταιρείας ποντοπόρου ναυτιλίας	96
Πίνακας 5.3 – Τμήμα απασχόλησης στην εταιρεία ποντοπόρου ναυτιλίας	97
Πίνακας 5.4 – Φύλο υπαλλήλου εταιρείας ποντοπόρου ναυτιλίας	97
Πίνακας 5.5 – Ηλικιακό προφίλ υπαλλήλου εταιρείας ποντοπόρου ναυτιλίας	97
Πίνακας 5.6 – Φύλο πελάτη στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού	99

Πίνακας 5.7 – Ηλικιακό προφίλ πελάτη στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού	99
Πίνακας 5.8 – Απασχόληση πελάτη στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού	99
Πίνακας 5.9 – Μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα πελάτη στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού	100
Πίνακας 6.1 – Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τον προσανατολισμό στην αγορά στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας	103
Πίνακας 6.2 – Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για την ποιότητα των υπηρεσιών στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας	105
Πίνακας 6.3 – Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για την επιχειρηματική επίδοση στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας	105
Πίνακας 6.4 – Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για την ποιότητα των υπηρεσιών στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού	107
Πίνακας 6.5 – Ανάλυση αξιοπιστίας	109
Πίνακας 6.6 – KMO and Bartlett's Test	110
Πίνακας 6.7 – Communalities	111
Πίνακας 6.8 – Rotated Component Matrix	113
Πίνακας 6.9 – KMO and Bartlett's Test	113
Πίνακας 6.10 – Communalities	114
Πίνακας 6.11 – Rotated Component Matrix	115
Πίνακας 6.12 – KMO and Bartlett's Test	116
Πίνακας 6.13 – Communalities	116
Πίνακας 6.14 – Rotated Component Matrix	116
Πίνακας 6.15 – KMO and Bartlett's Test	117
Πίνακας 6.16 – Communalities	118
Πίνακας 6.17 – Rotated Component Matrix	119
Πίνακας 7.1 – Δείκτες καλής προσαρμογής μοντέλου, πηγή: Hair <i>et al.</i> , 2005	122
Πίνακας 7.2 –Επεξήγηση δεικτών Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης (CFA)	130
Πίνακας 7.3 – Αποδεκτές τιμές των δεικτών για μεγάλα δείγματα	131
Πίνακας 7.4 – Δείκτες και τιμές CFA Market Orientation	138
Πίνακας 7.5 – Δείκτες και τιμές CFA Service Quality	140
Πίνακας 7.6 – Δείκτες και τιμές CFA Business Performance	142
Πίνακας 7.7 – Δείκτες και τιμές SEM Market Orientation→ Service Quality	146
Πίνακας 7.8 - Regression Weights	148
Πίνακας 7.9 - Standardized Regression Weights	150
Πίνακας 7.10 - Δείκτες και τιμές SEM Market Orientation→ Business Performance	152
Πίνακας 7.11 - Regression Weights	152
Πίνακας 7.12 – Standardized Regression Weights	154

Πίνακας 7.13 – Δείκτες και τιμές SEM Market Orientation → Service Quality → Business Performance	156
Πίνακας 7.14 - Standardized Regression Weights	157
Πίνακας 7.15 - Standardized Regression Weights	160
Πίνακας 7.16 – Συγκριτικοί πίνακες τιμών SEM ανάμεσα σε Προσανατολισμό στην Αγορά και Επιχειρηματική Επίδοση (αριστερά) και Προσανατολισμό στην Αγορά, Ποιότητα Υπηρεσιών και Επιχειρηματική Επίδοση (δεξιά)	161
Πίνακας 8.1 – Επαλήθευση αποτελεσμάτων σύμφωνα με τη θεωρία	163

Εισαγωγή

Το μάρκετινγκ σήμερα καταλαμβάνει ιδιαίτερα σημαντικό χώρο στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, ενώ η συμβολή του αποτελεί πλέον κοινά αποδεκτό τόπο. Στη ναυτιλιακή βιομηχανία, το μάρκετινγκ αυξάνει συνεχώς τη θέση του και είναι βέβαιο ότι τα επόμενα χρόνια θα ενταχθεί πλήρως σε αυτή.

Τι είναι όμως στα αλήθεια το ναυτιλιακό μάρκετινγκ και πως αυτό αποτυπώνεται και μετράται από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, για ποιους λόγους «ακούγεται» όλο και περισσότερο τελευταία, ποιοι μύθοι και ποιες αλήθειες το συνοδεύουν είναι μερικά μόνο από τα ερωτήματα που η παρούσα διδακτορική διατριβή θα επιχειρήσει να καλύψει.

Με δεδομένο λοιπόν ότι το μάρκετινγκ αποτελεί βασικό και ταυτόχρονα εξειδικευμένο κομμάτι της διοίκησης των επιχειρήσεων που στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους (Pantounakis *et al.*, 2015, σελ. 33), στόχος της παρούσας διδακτορικής διατριβής είναι να εξετάσει κατά πόσο το μάρκετινγκ βρίσκει εφαρμογή αφενός στον παγκοσμιοποιημένο και άκρως απαιτητικό χώρο της ναυτιλίας και αφετέρου στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού.

Η εξέταση αυτή θα πραγματοποιηθεί στις επόμενες σελίδες της παρούσας μέσω δύο κομβικών εννοιών στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ, αυτής του **Προσανατολισμού στο μάρκετινγκ (Marketing Orientation)** ή αλλιώς **Προσανατολισμού στην Αγορά (Market Orientation)** και αυτή της **Ποιότητας των Υπηρεσιών (Service Quality)**. Σκοπός επίσης της παρούσας διατριβής είναι να εξετάσει ποιες οι σχέσεις που διέπουν αυτές τις έννοιες εάν δηλαδή είναι έννοιες που σχετίζονται θετικά ή όχι.

Ερεθίσματα και σκοπός της έρευνας

Μετά από αναλυτική βιβλιογραφική επισκόπηση στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών και συγκεκριμένα στο κομμάτι του προσανατολισμού στην αγορά και της ποιότητας διαπιστώθηκαν τα παρακάτω:

- ✓ Υπάρχει μεγάλος αριθμός μελετών σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά και σε πολλούς κλάδους
- ✓ Υπάρχει μεγάλος αριθμός μελετών σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών και σε πολλούς κλάδους

- ✓ Υπάρχουν αρκετά εργαλεία μέτρησης του προσανατολισμού στην αγορά και αρκετά επίσης εργαλεία μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών
- ✓ Δεν υπάρχει μεγάλος αριθμός δημοσιεύσεων που να συνδέει τον προσανατολισμό στην αγορά με την ποιότητα των υπηρεσιών
- ✓ Δεν υπάρχει μεγάλος αριθμός που να μελετά την έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού
- ✓ Υπάρχει μόνο μία δημοσίευση που να συνδέει τον προσανατολισμό στην αγορά με την ποιότητα των υπηρεσιών στο χώρο της ναυτιλίας (Pantounakis, 2014).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, και συγκεκριμένα το ερευνητικό κενό που διαπιστώθηκε μετά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση στη σύνδεση του προσανατολισμού στην αγορά με την ποιότητα των υπηρεσιών και τις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα όπως αυτές διατυπώθηκαν σε μεγάλο αριθμό δημοσιεύσεων, βασικός σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η κάλυψη του συγκεκριμένου ερευνητικού κενού και η δοκιμή δύο ιδιαίτερα γνωστών εργαλείων του μάρκετινγκ στη ναυτιλιακή βιομηχανία.

Δομή διδακτορικής διατριβής

Η παρούσα διδακτορική διατριβή έχει χωριστεί σε τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα, (Κεφάλαια 1 – 4α) παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο, όπως έχει προκύψει από τη μελέτη της σχετικής με το θέμα βιβλιογραφίας. Στη δεύτερη ενότητα, (Κεφάλαια 4β – 7) παρουσιάζονται οι υποθέσεις έρευνας όπως αυτές προέκυψαν από τη βιβλιογραφική επισκόπηση η οποία οδήγησε στο ερευνητικό κενό, το ερωτηματολόγιο, το δείγμα, η μεθοδολογία της έρευνας και τέλος η ανάλυση της έρευνας. Τέλος, στην τρίτη και τελευταία ενότητα, (Κεφάλαιο 9 και Παραρτήματα) παρουσιάζονται αναλυτικά τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας, οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και τα Παραρτήματα.

Πιο συγκεκριμένα, στο Κεφάλαιο 1, γίνεται η εισαγωγή στο χώρο του μάρκετινγκ, του μάρκετινγκ των υπηρεσιών καθώς και στο μάρκετινγκ στη ναυτιλία. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στο μάρκετινγκ στη ναυτιλία με στόχο να καταστεί σαφές ότι στη ναυτιλιακή βιομηχανία το μάρκετινγκ (σε επίπεδο επιστημονικών/ακαδημαϊκών δημοσιεύσεων) βρίσκεται σε πολύ πρώιμο στάδιο.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται ο κλάδος της ποντοπόρου ναυτιλίας, με έμφαση στην ελληνική ναυτιλία. Περιγράφεται η αγορά, ο αριθμός των ναυτιλιακών εταιρειών που επιχειρούν στην Ελλάδα και ο στόλος. Ακολούθως, περιγράφεται ο κλάδος του θαλάσσιου τουρισμού και πιο συγκεκριμένα ο κλάδος του θαλάσσιου τουρισμού στην Ελλάδα.

Στα Κεφάλαια 2 και 3 της παρούσης, παρουσιάζονται θεωρητικά οι έννοιες του προσανατολισμού στην αγορά (market orientation) και της ποιότητας των υπηρεσιών (service quality). Παρουσιάζονται επίσης, τα μοντέλα και τα εργαλεία μέτρησής τους, οι μεταβλητές με τις οποίες έχουν σχετισθεί σε προηγούμενες ακαδημαϊκές προσπάθειες και οι μεταβλητές που μέσα από έρευνες έχουν λειτουργήσει ως μεσολαβητές (mediators) ή καταλύτες (moderators) στη σχέση τους με άλλες μεταβλητές. Επίσης, παρουσιάζονται και οι χώροι που οι δύο μεταβλητές/εργαλεία έχουν μελετηθεί. Η παρουσίαση του θεωρητικού υπόβαθρου λαμβάνει χώρα και μέσω πινάκων.

Στο Κεφάλαιο 4, παρουσιάζονται οι έρευνες που σχετίζονται με τον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα των υπηρεσιών ταυτόχρονα και οι υποθέσεις έρευνας όπως αυτές προέκυψαν από τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος της διατριβής.

Στο Κεφάλαιο 5, παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο, το δείγμα και το προφίλ του.

Στο Κεφάλαιο 6, παρουσιάζονται οι αναλύσεις αξιοπιστίας των δύο δειγμάτων (ναυτιλία και τουρισμός), οι έλεγχοι για πολυσυγγραμικότητα των δεδομένων και οι έλεγχοι για το εάν τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή. Επίσης, αναλύονται τα αποτελέσματα της Εξερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης (Exploratory Factor Analysis).

Στο Κεφάλαιο 7, αναλύονται τα αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης (Confirmatory Factor Analysis) ενώ λαμβάνει χώρα η παρουσίαση και η εφαρμογή του Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling).

Τα Κεφάλαια 8 και 9 περιλαμβάνουν την ανάλυση των αποτελεσμάτων, τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν από την εκπόνηση της παρούσας διδακτορικής διατριβής, συζήτηση για τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας καθώς και προτάσεις για περαιτέρω μελέτη σχετική με το θέμα της διδακτορικής διατριβής. Τέλος, ακολουθούν τα Παραρτήματα στα οποία παρουσιάζονται τα δύο

ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν (ένα για τον κλάδο της ποντοπόρου ναυτιλίας και ένα για τον κλάδο του θαλάσσιου τουρισμού, δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα και πίνακες από την επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση και το μοντέλο δομικών εξισώσεων).

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγή

Το Μάρκετινγκ – Το μάρκετινγκ στις υπηρεσίες – Το μάρκετινγκ στη ναυτιλία

1.1 Το μάρκετινγκ και η σημασία του σήμερα

Τα τελευταία χρόνια, αυξάνει όλο και περισσότερο η ανάγκη από πλευράς των επιχειρήσεων να υιοθετούν και να εφαρμόζουν στην πράξη τις «τεχνικές» και τα «προστάγματα» του μάρκετινγκ ανεξάρτητα με το εάν είναι επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών. Το μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί ως «... μια κοινωνική και διοικητική διαδικασία η οποία ωθεί άτομα και ομάδες να αποκτήσουν αυτά που θέλουν μέσω της ανταλλαγής προϊόντων και αξίας με άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων...» (Kotler and Armstrong, 2013). Ένας ακόμα ορισμός για το μάρκετινγκ δόθηκε από τον Drucker (2004), ο οποίος ανέφερε ότι το μάρκετινγκ «...δεν αποτελεί μία έννοια που περικλείει την πώληση, αλλά μία έννοια πέρα και πάνω από αυτή, καθώς περιβάλλει το σύνολο της επιχείρησης, αφού οι δράσεις και οι αποφάσεις του μάρκετινγκ αφορούν το σύνολο της επιχείρησης...». Άλλος ορισμός για το μάρκετινγκ αναφέρει ότι το μάρκετινγκ «...ως βασικό κομμάτι της διοίκησης των επιχειρήσεων αποτελεί τη διαδικασία από τη σύλληψη της ιδέας για παραγωγή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, την παραγωγή τους, την τιμολόγησή τους, την προώθησή τους και τη διανομή τους στους πελάτες...» (Pride and Ferrell, 2015). Ο συγκεκριμένος ορισμός αποτελεί μία περισσότερο διοικητική εκδοχή του μάρκετινγκ. Ένας τελευταίος ορισμός για το μάρκετινγκ έχει δοθεί από την American Marketing Association η οποία αναφέρει ότι «...μάρκετινγκ είναι οι δραστηριότητες, στο σύνολο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, και οι διαδικασίες για τη δημιουργία, επικοινωνία, διανομή και ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν αξία για τους πελάτες, τους συνεργάτες και γενικότερα την ίδια την κοινωνία...».

Το πλέον βασικό στοιχείο για το μάρκετινγκ όμως που ταυτόχρονα αποτελεί και τη φιλοσοφία του είναι ότι «...το μάρκετινγκ στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με κερδοφόρο τρόπο...» (Pantounakis *et al.*, 2015, σελ. 46). Έτσι, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι το μάρκετινγκ διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από την κλασική οικονομία θεωρία που αναφέρει ρητά ότι στόχος των επιχειρήσεων είναι το κέρδος. Το μάρκετινγκ αποσαφηνίζει ότι στόχος των

επιχειρήσεων είναι να διατηρούν την αξία με τους πελάτες τους ώστε να τους διατηρούν ικανοποιημένους καλύπτοντας τις ανάγκες τους. Ένας από τους γκουρού του μάρκετινγκ, ο Gronroos (1990), σύμφωνα με αυτό το στόχο, αναφέρει χαρακτηριστικά ότι η φιλοσοφία του μάρκετινγκ συνοψίζεται «...ως διαδικασία δημιουργίας, διατήρησης και ενδυνάμωσης μακροπρόθεσμων και κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες, με τρόπο που να ικανοποιούνται οι αντικειμενικοί σκοποί των συναλλασσομένων (επιχείρησης και πελατών). Αυτό επιτυγχάνεται με αμοιβαία ανταλλαγή και ικανοποίηση των υποσχέσεων...».

1.2 Το μάρκετινγκ στις υπηρεσίες (μάρκετινγκ υπηρεσιών)

Όλο και περισσότερες επιστημονικές έρευνες τα τελευταία χρόνια καθιστούν σαφή τη σημασία των υπηρεσιών. Αυτή η σημασία των υπηρεσιών φαίνεται σε όλο το φάσμα της παγκόσμιας οικονομίας. Το βασικό ερώτημα που ανακύπτει είναι εάν το μάρκετινγκ των προϊόντων (αγαθών) διαφέρει από εκείνο των υπηρεσιών. Η απάντηση είναι ότι έχουν εντοπιστεί σημαντικές διαφορές. Διαφορές όχι μόνο στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων «παραγωγής» υπηρεσιών αλλά και στον τρόπο διοίκησής τους. Αρχίζοντας, θα πρέπει να οριστεί η έννοια της υπηρεσίας. Ως υπηρεσία ορίζεται «... κάθε δραστηριότητα ή ωφέλεια που κάποιος μπορεί να δώσει σε άλλο, είναι άυλη και δεν καταλήγει σε ιδιοκτησία αγαθού...» (Kotler *et al.*, 1996). Έτσι, φαίνεται ότι η πρώτη βασική διαφορά ανάμεσα στα αγαθά και τις υπηρεσίες είναι η φύση των υπηρεσιών, η οποία επί της ουσίας δεν υφίσταται και οδηγεί στο πρώτο από τα τέσσερα χαρακτηριστικά τους, γνωστά και ως τέσσερα A (4A), την **αϋλότητα**. Το δεύτερο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι αυτό που καλείται **αδιαιρετότητα**. Σύμφωνα με την αδιαιρετότητα, οι υπηρεσίες παράγονται αλλά και καταναλώνονται την ίδια στιγμή. Αυτό έχει οδηγήσει στο συμπέρασμα πολλούς ερευνητές ότι ο καταναλωτής είναι συμπαραγωγός της υπηρεσίας. Το τρίτο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η **αναλωσιμότητα** η οποία σχετίζεται άμεσα με την έλλειψη ύλης των υπηρεσιών και ως εκ τούτου την αδυναμία μεταφοράς και αποθήκευσής τους. Τελευταίο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η **ανομοιογένεια**. Μέσω της ανομοιογένειας γίνεται προσπάθεια να αποσαφηνιστεί ότι οι υπηρεσίες είναι δύσκολο να υπαχθούν σε ποιοτικό έλεγχο αλλά και σε διαδικασίες τυποποίησης (Pantounakis *et al.*, 2015, σελ.614 – 622).

Οι διαφορές που έχουν εντοπιστεί στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ ανάμεσα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες δεν έχουν να κάνουν μόνο με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους αλλά και με την ίδια τη φύση τους. Αυτό συμβαίνει καθώς όπως έχει παρατηρηθεί, στο κλασικό μίγμα μάρκετινγκ των προϊόντων το οποίο αποτελείται από τα 4P's (Place – Μέρος/ Τόπος, Product - Προϊόν, Price - Τιμή, Promotion – Προώθηση), έχουν προστεθεί ακόμα 3P's (People – Άνθρωποι, Processes – Διαδικασίες, Physical Evidence – Φυσική Μαρτυρία) τα οποία δίνουν στις υπηρεσίες ακόμη πιο ξεχωριστό χαρακτήρα (Booms and Bitner, 1981). Ξεκινώντας την ανάλυση των 3P's των υπηρεσιών από τους ανθρώπους, είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην «παραγωγή» των υπηρεσιών. Ο άνθρωπος βρίσκεται στο κέντρο της παραγωγικής διαδικασίας και ως εκ τούτου, ο ρόλος που διαδραματίζει είναι πρωτεύουσας σημασίας. Ορίζοντας λοιπόν το πρώτο εκ των 3P's των υπηρεσιών, τον άνθρωπο, θα μπορούσε κανείς να πει ότι είναι «...ο οποιοσδήποτε συμμετέχει ενεργά στη συμπαραγωγή μίας υπηρεσίας και είναι σε θέση να επηρεάσει τον πελάτη για την υπηρεσία αυτή...» (Pantounakis *et al.*, 2015, σελ. 624). Το επόμενο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ των υπηρεσιών είναι οι διαδικασίες. Ως διαδικασίες ορίζονται «...όλες οι δραστηριότητες, λειτουργίες και μηχανισμοί με τους οποίους μία συγκεκριμένη υπηρεσία συμπαράγεται από τους ανθρώπους που εμπλέκονται σε αυτή...» (Pantounakis *et al.*, 2015, σελ. 626). Το τρίτο και τελευταίο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ των υπηρεσιών είναι αυτό που καλείται φυσική μαρτυρία. Ως φυσική μαρτυρία λοιπόν καλείται «...το περιβάλλον, ο τόπος, μέσα στον οποίο οι άνθρωποι εμπλέκονται επιτελώντας τις απαραίτητες διαδικασίες συμπαραγωγής με τη πιθανή χρήση και αλληλεπίδραση και υλικών αγαθών...» (Pantounakis *et al.*, 2015, σελ. 628).

1.3 Το μάρκετινγκ στη ναυτιλία

Έχοντας προηγουμένως αναπτύξει τις έννοιες του μάρκετινγκ και του μάρκετινγκ των υπηρεσιών, θα γίνει αναφορά σε αυτή την ενότητα στο τι ακριβώς συμβαίνει με το μάρκετινγκ στο ναυτιλιακό κλάδο. Εάν δηλαδή το μάρκετινγκ βρίσκει εφαρμογή στη ναυτιλία, σε τι επίπεδο έχει βρει εφαρμογή και σε τι στάδιο βρίσκονται οι έρευνες οι οποίες είναι σχετικές με το ναυτιλιακό μάρκετινγκ.

Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που έχει προηγηθεί, αυτό που φαίνεται ξεκάθαρα είναι ότι οι επιστημονικές μελέτες γύρω από το μάρκετινγκ στη ναυτιλία

είναι σε πολύ πρώιμο στάδιο. Πολύ λίγες έχουν λάβει χώρα στο ναυτιλιακό κλάδο παρά το συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό μελέτης του μάρκετινγκ στο σύνολο σχεδόν του επιχειρηματικού κλάδου. Οι κυριότερες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο χώρο του ναυτιλιακού μάρκετινγκ είναι αυτές που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

<p>Durvasula, S., Lysonski, S., & Mehta, S. C. (2000), "Business-to-business marketing service recovery and customer satisfaction issues with ocean shipping lines", <i>European Journal of Marketing</i>, Vol. 34, No. 3/4, pp. 433-452.</p>	<p>Η έρευνα βασίστηκε σε ένα δείγμα 221 επιχειρήσεων στη Σιγκαπούρη που χρησιμοποιούν ναυτιλιακές υπηρεσίες μεταφορών και εξετάζει θέματα ανάκτησης (recovery) των υπηρεσιών σε σχέση με την ικανοποίηση των πελατών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μέθοδοι ανάκτησης των υπηρεσιών, όπως η επεξεργασία των αιτήσεων, ο χειρισμός ενός προβλήματος και η επεξεργασία των καταγγελιών σχετίζονται άμεσα με το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.</p>
<p>Pantouvakis, A. (2006), "Port-service quality dimensions and passenger profiles: an exploratory examination and analysis", <i>Maritime economics & logistics</i>, Vol. 8, No. 4, pp. 402-418.</p>	<p>Ο κύριος σκοπός αυτής της έρευνας είναι να διερευνήσει τις διαστάσεις της ποιότητας των λιμένων όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών προς τους επιβάτες, καθώς και να εντοπίσει και να αναλύσει τις διαφορετικές ομάδες επιβατών (προφίλ επιβατών), τα οποία χρησιμοποιούν το λιμάνι και τις υπηρεσίες ακτοπλοΐας.</p>
<p>Pantouvakis, A. M. (2007), "Who pays the ferryman? An analysis of the ferry passenger's selection dilemma", <i>Maritime Policy & Management</i>, Vol. 34, No. 6, pp. 591-612.</p>	<p>Τα κύρια ευρήματα της μελέτης αυτής δείχνουν ότι μεταξύ των έξι διαφορετικών συνδυασμών των παραγόντων-μοντέλων της αντιληπτής ποιότητας της υπηρεσίας, μαζί με την τιμή και την «ευκολία» (καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση) περιγράφουν καλύτερα τη διαδικασία επιλογής που ακολουθείται από τον κάθε επιβάτη. Τα στοιχεία προέρχονται από μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον τομέα της ελληνικής ακτοπλοΐας.</p>
<p>Pantouvakis, A. M., Chlomoudis, C. I., & Dimas, A. G. (2010), "Marketing strategies in port industry: An exploratory study and a research agenda", <i>American Journal of Economics and Business Administration</i>, Vol. 2, No. 1, pp. 64 - 72.</p>	<p>Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής είναι σημαντική για τους λιμένες που επιθυμούν να βελτιώσουν τις οικονομικές τους επιδόσεις. Η καλύτερη οικονομική απόδοση για</p>

	<p>μια επιχείρηση σημαίνει μεγαλύτερη επένδυση στη συνεχώς μεταβαλλόμενη ναυτιλιακή αγορά.</p>
<p>Pantouvakis, A. (2013), “Travellers' behavioral intentions depending on their beliefs: an empirical study”, <i>International Journal of Quality and Service Sciences</i>, Vol. 5, No. 1, pp. 4-18.</p>	<p>Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής δείχνουν ότι οι τουριστικές πεποιθήσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις παράγοντες, οι οποίοι είναι τα χαρακτηριστικά της χώρας, η παράδοση και η υγιεινή, παράγοντες που διαφοροποιούνται μεταξύ των ομάδων ανάλογα με την εθνικότητα.</p>
<p>Pantouvakis, A., & Dimas, A. (2013), “The role of corporate agility and perceived price on the service quality–customer satisfaction link: some preliminary evidence from the port industry”, <i>International Journal of Shipping and Transport Logistics</i>, Vol. 5, No. 4-5, pp. 412-431.</p>	<p>Τα ευρήματα της έρευνας αυτής έδειξαν ότι το μοντέλο SERVQUAL δεν βρίσκει πλήρη εφαρμογή με τις πέντε διαστάσεις του και οι συγγραφείς προτείνουν μία μορφή με τρεις διαστάσεις.</p>

Πίνακας 1.1 – Ορισμένες από τις σημαντικότερες έρευνες σχετικά με το ναυτιλιακό μάρκετινγκ

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό από τον παραπάνω πίνακα, ο αριθμός των ερευνών ο οποίος έχει λάβει χώρα στο πεδίο του ναυτιλιακού μάρκετινγκ είναι περιορισμένος. Αυτό συνεπάγεται ανάγκη περισσότερης και πιο βαθιάς μελέτης του μάρκετινγκ στη ναυτιλία.

1.4 Α. Η ελληνική ναυτιλία – Μία σύντομη περιγραφή

Α1. Ο ναυτιλιακός κλάδος

Σήμερα, είναι γεγονός ότι πολύ μεγάλο ποσοστό, και συγκεκριμένα, άνω του 90% του παγκόσμιου εμπορίου πραγματοποιείται από τη θάλασσα. Αυτό πρακτικά και ουσιαστικά σημαίνει ότι οι κυριότερες εμπορικές διεργασίες λαμβάνουν χώρα μέσω της παγκόσμιας ναυτιλίας. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους για τους οποίους στη ναυτιλιακή βιομηχανία έχει αποδοθεί ο επιθετικός προσδιορισμός παγκοσμιοποιημένη. Με δεδομένο λοιπόν ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι μία από τις πιο διεθνείς βιομηχανίες του κόσμου αλλά και ότι το θαλάσσιο εμπόριο είναι στην κορυφή της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας, η εξέταση και ανάλυση του κλάδου αποκτά ιδιαίτερα μεγάλο ενδιαφέρον. Ο ναυτιλιακός κλάδος έχει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να εξεταστούν και τα οποία τον καθιστούν διαφορετικό από τις άλλες βιομηχανίες. Είναι ένας υψηλής έντασης κεφαλαίου

κλάδος, διότι απαιτεί υψηλό αριθμό επενδύσεων. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να ορίσουμε τι είναι ναυτιλιακή βιομηχανία. Ναυτιλιακή βιομηχανία σύμφωνα με τον Stopford (1988; 1997) είναι: «...Μία άκρως περίπλοκη βιομηχανία μέσα στην οποία οι συνθήκες που καθορίζουν τις διαδικασίες ενός τομέα δεν εφαρμόζονται απαραίτητα και σε ένα άλλο. Υπάρχει περίπτωση η ναυτιλιακή βιομηχανία να θεωρηθεί σε ορισμένες περιπτώσεις ως ενότητα άλλων υποβιομηχανιών. Τα θεμελιώδη στοιχεία της, δεν είναι άλλα από τα πλοία και ποικίλουν σε μία σειρά από χαρακτηριστικά όπως είναι για παράδειγμα το μέγεθος και ο τύπος παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα για μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών μεταφοράς. Τέλος, θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος της ναυτιλιακής βιομηχανίας ασχολείται με το διεθνές εμπόριο και ως εκ τούτου δραστηριοποιείται σε ένα παγκόσμιο πολιτικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο αλληλεπιδρούν οι εφοπλιστές, οι φορτωτές, οι ναυλωτές κ. ά...».

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της ναυτιλιακής αγοράς είναι οι ναυτιλιακοί κύκλοι, η απόκριση στη μετάδοση των πληροφοριών ανάμεσα στο γραφείο και το πλοίο και οι επιρροές που δέχεται η αγορά από το περιβάλλον της (Πολιτικό, Οικονομικό, Τεχνολογικό κ.τ.λ., Pantounakis *et al.*, 2015, σελ. 680).

Η ναυτιλιακή βιομηχανία όπως λοιπόν γίνεται αντιληπτό αποτελείται από ανθρώπους αλλά και οργανισμούς οι οποίοι δρουν σε παγκόσμιο επίπεδο κάτι που συνεπάγεται ότι δεν καλούνται να αντιμετωπίσουν γεωγραφικούς περιορισμούς σχετικά με την εργασία τους και την παροχή των υπηρεσιών τους στους πελάτες τους.

Ωστόσο, η ναυτιλιακή βιομηχανία αποτελείται από ένα σύνολο αγορών, τόσο σε τοπικό όσο και διεθνές επίπεδο, με ορισμένα «ειδικά» χαρακτηριστικά. Λειτουργεί σε ένα περιβάλλον συνεχούς αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας. Ανάλογα με την υπηρεσία που παρέχεται και την εξειδίκευση του στόλου, η βιομηχανία δεν είναι ενιαία αλλά χωρίζεται σε επιμέρους αγορές. Συνεπώς, οι ναυτιλιακές εταιρίες χωρίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Οι εταιρείες που ειδικεύονται στη μεταφορά υγρού ή στερεού χύδην φορτίου (Bulk shipping)
- Οι εταιρείες που ειδικεύονται στις τακτικές γραμμές (Liner Shipping)
- Οι εταιρείες που ειδικεύονται στην επιβατηγό ναυτιλία (Passengers' Shipping)

(Pantounakis *et al.*, 2015, σελ. 677).

A2. Το προφίλ της ελληνικής ποντοπόρου ναυτιλίας

Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η συμβολή της ελληνικής ναυτιλίας στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν της χώρας. Πιο συγκεκριμένα, κατά την παρουσίαση έκθεσης της διεθνούς συμβουλευτικής εταιρείας “The Boston Consulting Group (BCG)”, το συμπέρασμα της έρευνας ήταν ότι από τη μία η ναυτιλία αποτελεί «...το δεύτερο πυλώνα της ελληνικής οικονομίας μετά τον τουρισμό...» και από την άλλη ότι «...η ναυτιλία προσφέρει 200.000 θέσεις εργασίας που αποτελούν το 4,5% της απασχόλησης στην Ελλάδα, και είναι θέσεις με υψηλή προστιθέμενη αξία καθώς συνεισφέρουν το 7% του Α.Ε.Π...» (Έκθεση με θέμα: «Η εκτίμηση του αντίκτυπου της Ναυτιλίας στην Ελληνική Οικονομία και Κοινωνία, The Boston Consulting Group», 2015).

Επίσης, αυτό το οποίο τονίστηκε στην έκθεση ιδιαίτερα ήταν το μέλλον του ελληνικού εφοπλισμού καθώς η έκθεση ανέφερε ότι η ελληνική ναυτιλία μπορεί να πάει ακόμη καλύτερα στο μέλλον.

Ο ελληνόκτητος στόλος αποτελεί ηγέτιδα δύναμη στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας παγκόσμια. Αυτό φαίνεται από τον αριθμό πλοίων ελληνικών συμφερόντων. Κατά το 2015, ο ελληνόκτητος στόλος ανέρχεται σε 4.057 πλοία, συνολικής μεταφορικής ικανότητας 314,4 εκατομμυρίων dwt, έναντι 3.901 πλοίων συνολικής μεταφορικής ικανότητας 290,8 εκατομμυρίων dwt το 2015 (Ελληνική Επιτροπή Ναυτιλιακής Συνεργασίας του Λονδίνου – Committee, 2015). Επιπρόσθετα, στον παρακάτω πίνακα παρατίθεται ο ελληνόκτητος στόλος σε σχέση με τον αντίστοιχο παγκόσμιο και ανά κατηγορία πλοίου.

	<u>Ελληνόκτητος</u>	Παγκόσμιος
Cargo Ships	221	12.579
Product και Chemical δεξαμενόπλοια	571	7.150
Μεταφοράς αερίου	196	1.803
Μεταφοράς αργού	709	2.615
Ore and bulk	1.856	11.944
Επιβατηγά	92	1.885
Containerships	347	5.354
Other Cargo Ships	65	9.656

Πίνακας 1.2 – Ο ελληνόκτητος και παγκόσμιος στόλος ανά κατηγορία πλοίου
Πηγή: Ελληνική Επιτροπή Ναυτιλιακής Συνεργασίας του Λονδίνου – Committee, 2015

Τα ελληνόκτητα πλοία αποτελούν επί της ουσίας το 7.6% του παγκόσμιου στόλου με κριτήριο τον αριθμό των πλοίων. Το κόστος του ελληνόκτητου στόλου από την άλλη

πλευρά, ανέρχεται σε περίπου 105 δισεκατομμύρια δολάρια τη στιγμή που ο παγκόσμιος σε περίπου 680 δισεκατομμύρια δολάρια (πηγή: Intermodal). Ένα ακόμα εντυπωσιακό στοιχείο για την ελληνόκτητη ναυτιλία είναι και το γεγονός ότι 52% των εισηγμένων ναυτιλιακών στα δύο μεγαλύτερα (με βάση την κεφαλαιοποίηση) χρηματιστήρια στο κόσμο τα οποία είναι το NYSE και το NASDAQ - έχει Έλληνες ιδιοκτήτες.

B. Ο ελληνικός θαλάσσιος τουρισμός – Μία σύντομη περιγραφή

B1. Ο θαλάσσιος τουρισμός (yachting)

Ο θαλάσσιος τουρισμός είναι μια μορφή τουρισμού ειδικού ενδιαφέροντος. Δεν υπάρχει γενικά αποδεκτός ορισμός του θαλάσσιου τουρισμού, αλλά είναι γνωστός με μία σειρά από όρους, όπως θαλάσσιος τουρισμός, ναυτικός τουρισμός και θαλάσσιος τουρισμός αναψυχής και συνηθέστερα χρησιμοποιείται με τον όρο «yachting». Ο όρος yachting θα πρέπει να θεωρηθεί ως συνιστώσα της ευρύτερης έννοιας του θαλάσσιου τουρισμού. Εκτός από τον τουρισμό σε επίπεδο yachting, ο θαλάσσιος τουρισμός περιλαμβάνει:

1. Κρουαζιέρες αναψυχής σε μεγαλύτερα σκάφη σύμφωνα με ειδικές διαδρομές
2. Θαλάσσια σπορ και αθλήματα (καγιάκ, ράφτινγκ, ψάρεμα, καταδύσεις) και
3. Επιστημονική έρευνα της θαλάσσιας βιολογίας που παρουσιάζονται με άκρως ενδιαφέροντα τρόπο στους τουρίστες – ενδιαφερόμενους (Dulčić, 2002).

Σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία αλλά και τη βιβλιογραφία που προκύπτει από την Encyclopedia of Tourism (Jafari, 2000), δεν υπάρχει ένας επίσημος ορισμός του θαλάσσιου τουρισμού αν και κατά κάποιο τρόπο ορίζεται ως: «...ένα είδος τουριστικής δραστηριότητας η οποία λαμβάνει χώρα στο νερό και η οποία είναι στενά συνδεδεμένη με την ιστιοπλοΐα...» (Mikacić *et al.*, 2006). Πιο συγκεκριμένα, ο όρος ιστιοπλοΐα, αναφέρεται σε μια κατάσταση όταν «...ένα σκάφος χρησιμοποιείται τόσο ως τόπος διαμονής αλλά και ως μέσο αναψυχής, ψυχαγωγίας, καθώς και ως μέσο μεταφορών...» (Diakomihalis, 2007).

Από μία επισκόπηση των σχετικών –με το θαλάσσιο τουρισμό- μελετών προκύπτει ότι τα πλέον συζητημένα θέματα που σχετίζονται με το θαλάσσιο τουρισμό είναι η σύνδεσή αυτού του είδους της τουριστικής δραστηριότητας με μεταβλητές όπως είναι το περιβάλλον ή οι κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις (Magusic *et al.*, 2008).

Ο τουρισμός αποτελεί στις μέρες μας πυλώνα ανάπτυξης για το σύνολο των κρατών που τον επιλέγουν και υπάρχουν δύο σημαντικές περιοχές για κρουαζιέρες στον κόσμο: Η Καραϊβική και η Μεσόγειος Θάλασσα. Και οι δύο έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα όπως είναι οι ευνοϊκοί άνεμοι και το καλό κλίμα αλλά δεν εντοπίζεται μεταξύ τους ανταγωνισμός λόγω κατά κύριο λόγο της απόστασης που τις χωρίζει.

Η Μεσόγειος Θάλασσα είναι μάλιστα η πλέον κατάλληλη για θαλάσσιο τουρισμό, εξαιτίας του κλίματος και των ανέμων της, καθώς και των μικρών κόλπων που διαθέτει και που διευκολύνουν την πλεύση. (Gayle *et.al*, 1993). Έτσι, ο θαλάσσιος τουρισμός σήμερα, ανάλογα με το χώρο όπου λαμβάνει χώρα η θαλάσσια τουριστική δραστηριότητα και ανάλογα με το μέσο που χρησιμοποιείται διακρίνεται σε:

- Yachting
- Θαλάσσιο τουρισμό φύσης
- Θαλάσσιο πολιτιστικό τουρισμό
- Θαλάσσιο αθλητικό τουρισμό
- Θαλάσσιο αλιευτικό τουρισμό
- Παράκτιο τουρισμό
- Κρουαζιέρα
- Υποβρύχιο τουρισμό.

B2. Ο θαλάσσιος τουρισμός στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα ο θαλάσσιος τουρισμός αποτελεί ιδιαίτερα διαδεδομένη επιλογή τουρισμού. Αυτό συμβαίνει καθώς μέσω του θαλάσσιου τουρισμού και κυρίως του yachting δίδεται ελευθερία στον τουρίστα να επιλέξει μόνος του το χρόνο και το χώρο των δραστηριοτήτων αναψυχής του. Το yachting ως κομμάτι του θαλάσσιου τουρισμού διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες:

1. Το yachting με ιδιόκτητο σκάφος
2. Το yachting με ενοικιαζόμενο σκάφος. Σε αυτή την περίπτωση, όταν κάποιος ιδιώτης ενοικιάζει σκάφος, του παρέχεται η δυνατότητα να ενοικιάσει μαζί με το σκάφος και πλήρωμα σε περίπτωση που το επιθυμεί.

Στην Ελλάδα, ο στόλος του θαλάσσιου τουρισμού ανέρχεται σε 5.000 περίπου σκάφη (www.iraj.gr), ενώ ταυτόχρονα ο θαλάσσιος τουρισμός καλύπτει περίπου το 1% της ετήσιας κίνησης τουριστών. Στην Ελλάδα σήμερα, λειτουργούν αρκετές μαρίνες οι οποίες παρέχουν δυνατότητα ελλιμενισμού σε 8.000 σκάφη και καλύπτουν –

ενδεικτικά- περιοχές όπως: η Αττική, ο Πειραιάς, ο Αργοσαρωνικός, η Κρήτη, τα νησιά του Ιονίου, τα νησιά Αιγαίου κ. ά. (Diakomihalis, 2009). Ο κλάδος του θαλάσσιου τουρισμού απαρτίζεται κυρίως από ιδιωτικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών yachting με σκάφη των οποίων το μήκος φτάνει μέχρι και 15 μέτρα (Diakomihalis, 2007). Τέλος, το 70% του ελληνικού στόλου αποτελείται από ιστιοφόρα, ενώ το υπόλοιπο 30% αφορά μηχανοκίνητα σκάφη ενώ μπορούν να φιλοξενήσουν από 6 έως 12 άτομα και φέρουν όλα την Ελληνική σημαία (Diakomihalis, 2007).

Κεφάλαιο 2^ο

Ο Προσανατολισμός στην αγορά (Market Orientation)

2.1 Ο Προσανατολισμός στην αγορά – Ορισμοί και χαρακτηριστικά

Ο προσανατολισμός στην αγορά (market orientation) αποτελεί ένα βασικό πυλώνα στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ. Μεγάλος αριθμός άρθρων έχει δημοσιευθεί σε επιστημονικά περιοδικά με θέμα τον προσανατολισμό στην αγορά. Ιδιαίτερα ενδιαφέρον στοιχείο είναι ότι τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες μεταβλητές συνδέονται σε επιστημονικές εργασίες με τον προσανατολισμό στην αγορά.

Αρχίζοντας, θα ορισθεί ο προσανατολισμός στην αγορά όπως αυτός έχει προκύψει από τις δύο πιο σημαντικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με το θέμα. Αρχικά οι Kohli and Jaworski (1990, σελ. 6) όρισαν τον προσανατολισμό στην αγορά ως «...την οργάνωση σε όλη την γενιά των πληροφοριών για την αγορά εντός της επιχείρησης σχετικά με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών της, τη διάδοση των πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, καθώς και την ανταπόκριση της επιχείρησης και των τμημάτων της σε αυτές τις πληροφορίες...» ενώ ταυτόχρονα τονίζουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά αποτελεί ταυτόσημη έννοια με έννοιες όπως η εστίαση στον πελάτη, οι συντονισμένες δραστηριότητες του μάρκετινγκ και η κερδοφορία της επιχείρησης με κύριο σημείο την ίδια την ιδεολογία του μάρκετινγκ. Η έρευνα αυτή, των Kohli and Jaworski, αποτελεί τη **συμπεριφορική προσέγγιση** του προσανατολισμού στην αγορά. Σε επόμενη έρευνά τους, οι Kohli *et al.*, (1993), ανέπτυξαν και ένα εργαλείο μέτρησης του προσανατολισμού στην αγορά, το οποίο ονόμασαν MARKOR scale από τα αρχικά των λέξεων MARket και ORientation.

Από την άλλη πλευρά, οι Narver and Slater (1990, σελ. 20 – 21), αναφέρουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά είναι «...η κουλτούρα που πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά δημιουργεί τις συμπεριφορές για τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για τους πελάτες...», και προσθέτουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά «...αποτελείται από τρεις συνιστώσες συμπεριφοράς, οι οποίες είναι ο προσανατολισμός στον πελάτη, ο προσανατολισμός στον ανταγωνιστή, και ο διατμηματικός συντονισμός (μεταξύ των τμημάτων) της επιχείρησης...» . Συμπληρώνουν επίσης ότι τα δύο κριτήρια για τη

λήψη αποφάσεων από μία επιχείρηση είναι «...η συγκέντρωση σε μακροπρόθεσμους στόχους και η κερδοφορία...». Η έρευνα των Narver and Slater αποτελεί την **πολιτιστική προσέγγιση** του προσανατολισμού στην αγορά.

Πέρα από τις δύο προαναφερθείσες έρευνες οι οποίες αποτύπωσαν την έννοια του προσανατολισμού στην αγορά, μεγάλος αριθμός επιστημονικών δημοσιεύσεων έχει δώσει κατά καιρούς ορισμούς για τον προσανατολισμό στην αγορά. Ορισμένοι από αυτούς τους ορισμούς είναι:

Οι Deshpande' *et al.*, (1993) όρισαν τον προσανατολισμό στην αγορά ως «...ένα σύνολο πεποιθήσεων που βάζει πρώτο σε ιεραρχία το ενδιαφέρον για τον πελάτη, ενώ δεν αποκλείει το ενδιαφέρον όλων εκείνων των συμμετεχόντων εντός μίας επιχείρησης όπως οι ιδιοκτήτες, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι, προκειμένου να αναπτυχθεί μια μακροπρόθεσμα κερδοφόρα επιχείρηση...» και τονίζουν ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη {χρησιμοποιείται ως συνώνυμο της έρευνας των Kohli και Jaworski (1990) για τον προσανατολισμό στην αγορά} αποτελεί μέρος μιας συνολικής, και πιο θεμελιώδους έννοιας αυτή της εταιρικής κουλτούρας.

Ο Day (1994) ορίζει τον προσανατολισμό στην αγορά ως «... την ανώτερη από τις δεξιότητες στην κατανόηση και ικανοποίηση των πελατών...» και τονίζει ταυτόχρονα ότι «...η εταιρεία η οποία καθοδηγείται από τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των πελατών της αποτελεί κλειδί για την καλύτερη πρόβλεψη και ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς σε σχέση με τους ανταγωνιστές...».

Οι Hunt και Morgan (1995) ορίζουν τον προσανατολισμό στην αγορά ως «... (1) τη συστηματική συλλογή πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες και τους ανταγωνιστές (2) τη συστηματική ανάλυση των πληροφοριών με σκοπό την ανάπτυξη γνώσης της αγοράς, (3) τη συστηματική χρήση των γνώσεων αυτών για να καθοριστεί η στρατηγική της επιχείρησης, καθορισμός που θα οδηγήσει στην κατανόηση, στη δημιουργία, στην επιλογή, στην εφαρμογή και στην πιθανή τροποποίησή της στο μέλλον...», και τονίζουν ότι «...ο διατημηματικός συντονισμός δεν πρέπει να εμφανίζεται μόνο στον ορισμό μιας έννοιας αλλά στην ουσία της, καθώς εννοιολογικά ο προσανατολισμός στην αγορά είναι συμπληρωματικός προς την έννοια του μάρκετινγκ...».

Οι Jaworski και Kohli σε επόμενη έρευνά τους (1996) συμπλήρωσαν στον ορισμό του προσανατολισμού στην αγορά ότι είναι «... η οργάνωση σε όλη την γενιά των πληροφοριών για την αγορά που σχετίζονται με τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, και τις δυνάμεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους, η εσωτερική διάδοση των πληροφοριών, καθώς και η αντίδραση ως πρόληψη στην ανταπόκριση από τη διάδοση των

πληροφοριών...» και αναφέρουν επίσης ότι «...η γνώση της αγοράς καλύπτει ένα άκρως ευρύ φάσμα και μπορεί να εξαρτάται τόσο από εσωτερικά όσο και από εξωτερικά ερεθίσματα...».

Οι Deshpande' και Farley (1998) ορίζουν τον προσανατολισμό στην αγορά ως μία σύνθεση των τριών κλιμάκων του, και πιο συγκεκριμένα ως «... ένα σύνολο συμπεριφορών και διαδικασιών που σχετίζονται με τη συνεχή αξιολόγηση και την εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών ...» ενώ διευκρινίζουν ότι ο ορισμός αυτός είναι πιο κοντά με αυτόν που έδωσαν οι Kohli και Jaworski (1990) και ο Day (1994), και ότι ο προσανατολισμός στην αγορά εστιάζει στις (δυννητικές και υπάρχουσες) δραστηριότητες που σχετίζονται με τον πελάτη και όχι στις συμπεριφορές που δεν σχετίζονται με τον πελάτη (π.χ., τη συλλογή πληροφοριών για τους ανταγωνιστές).

Ο Harris (2002) ορίζει τον προσανατολισμό στην αγορά ως «... το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός θεωρείται ότι ενεργεί με συντονισμένο, πελατοκεντρικό και ανταγωνιστικοκεντρικό τρόπο ...» και επιβεβαιώνει τους Narver και Slater (1990) και τις τρεις διαστάσεις του προσανατολισμού στην αγορά, δηλαδή τον προσανατολισμό στον πελάτη, τον προσανατολισμό στον ανταγωνιστή, και το διατμηματικό συντονισμό εντός της επιχείρησης.

2.2 Ο Προσανατολισμός στην αγορά – Βιβλιογραφική επισκόπηση (Literature Review)

Έχοντας ορίσει τον προσανατολισμό στην αγορά, στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστεί η βιβλιογραφική επισκόπηση του πρώτου πυλώνα της διδακτορικής διατριβής, του προσανατολισμού στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, θα παρουσιαστούν οι χώροι (sectors) που έχει μελετηθεί, οι μεταβλητές με τις οποίες έχει συνδεθεί, και αποτελέσματα ερευνών που έχουν διεξαχθεί από ακαδημαϊκούς και ερευνητές.

Στις πιο πρόσφατες έρευνες, και συγκεκριμένα αυτές του 2015 και 2014, σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά τα ευρήματα παρουσιάζουν ενδιαφέρον καθώς νέες μεταβλητές έχουν συνδεθεί με τον προσανατολισμό στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, οι Cai *et al.*, (2015), στην ανάλυση των 235 νέων κινεζικών επιχειρήσεων που ιδρύθηκαν κατά τα τελευταία οκτώ χρόνια, ανέφεραν ότι η καινοτομία επηρεάζεται άμεσα από τον προσανατολισμό στην αγορά. Οι Chen *et al.*, (2015), σε άρθρο τους σε 134 ανώτατα διευθυντικά στελέχη μάρκετινγκ και εργαζόμενους πρώτης γραμμής από κινεζικές επιχειρήσεις, βρήκαν ότι ο

προσανατολισμός στην αγορά επηρεάζει θετικά την περιβαλλοντική στρατηγική μίας εταιρείας. Ταυτόχρονα, η περιβαλλοντική δέσμευση αποτελεί καταλύτη (moderator) της σχέσης ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και της περιβαλλοντικής στρατηγικής. Οι Lee *et al.*, (2015) στην έρευνά τους στο χώρο της εστίασης και συγκεκριμένα σε 156 επιχειρήσεις τροφίμων (franchise) ανέφεραν ότι παράγοντες όπως η διοίκηση και η έμφαση στην αποστροφή κινδύνου μπορούν να οδηγήσουν σε προσανατολισμό στην αγορά. Ο προσανατολισμός στην αγορά βρέθηκε να οδηγεί σε διαφοροποίηση αλλά και σε στρατηγικές με έμφαση τη μείωση κόστους, τα οποία, με τη σειρά τους, οδηγούν σε αύξηση της επίδοσης των εταιρειών. Επίσης, εντόπισαν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά αυξάνει άμεσα τόσο τις χρηματοοικονομικές όσο και τις μη χρηματοοικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Οι Hilman and Kaliappen (2015), σε άρθρο τους στο χώρο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, ανέφεραν ότι τα ξενοδοχεία στη Μαλαισία εφαρμόζουν έντονα προσανατολισμό στον ανταγωνιστή και προσανατολισμό στον πελάτη τους ως βασικό κομμάτι του μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, τόσο ο προσανατολισμός στον ανταγωνιστή όσο και στον πελάτη συνδέονται θετικά με την οργανωτική επίδοση. Οι Lettice *et al.*, (2014), σε έρευνά τους στο χώρο παροχής νομικών συμβουλών, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός στην αγορά είναι σημαντικός κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Εταιρείες που έχουν υιοθετήσει τον προσανατολισμό στην αγορά είναι σε θέση να αντέξουν την αυξημένη αναταραχή και μπορούν να επιτύχουν καλύτερες επιδόσεις από εταιρείες με χαμηλότερο βαθμό υιοθέτησης προσανατολισμού στην αγορά. Από την άλλη πλευρά η Casidy (2014), σε έρευνα στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, προσπάθησε να εξετάσει τη σχέση μεταξύ του αντιληπτού προσανατολισμού στην αγορά, την ικανοποίηση, την πίστη, και την επικοινωνία. 258 ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από φοιτητές ενός πανεπιστημίου στην Αυστραλία. Ο αντιληπτός προσανατολισμός στην αγορά βρέθηκε να σχετίζεται σημαντικά με όλες τις μεταβλητές και συγκεκριμένα με την ικανοποίηση, την πίστη, και την επικοινωνία. Οι Huhtala *et al.*, (2014), σε άρθρο τους απέδειξαν ότι η ικανότητα καινοτομίας αποτελεί πλήρη μεσολαβητή (mediator) της σχέσης ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την απόδοση κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής ανάκαμψης, ενώ η μεσολάβηση αυτή, είναι μόνο μερική σε περίοδο ύφεσης. Η ικανότητα καινοτομίας μεσολαβεί επίσης τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στον πελάτη και την επίδοση των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια οικονομικής ανάκαμψης, ενώ η μεσολαβητική επίδραση καταλήγει σε προσανατολισμό στον

ανταγωνιστή κατά τη διάρκεια μιας ύφεσης. Έτσι, ο ρόλος της ικανότητας καινοτομίας από πλευράς των επιχειρήσεων αποτελεί μεσολαβητή μεταξύ των μεμονωμένων συστατικών του προσανατολισμού στην αγορά και ταυτόχρονα μεταβάλλεται κατά μήκος του επιχειρηματικού κύκλου. Οι Wei *et al.*, (2014), στην έρευνα που διεξήγαγαν σε 203 κινέζικες επιχειρήσεις, συνέδεσαν τον προσανατολισμό στην αγορά με την έννοια της οργανωτικής αμφιδεξιότητας (organizational ambidexterity) η οποία περιλαμβάνει τις έννοιες της εκμετάλλευσης (exploitation) και της εξερεύνησης (exploration). Εντόπισαν θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά, την εκμετάλλευση και την επίδοση των επιχειρήσεων. Οι Pinho *et al.*, (2014), με την έρευνά τους ήθελαν να εντοπίσουν τις σχέσεις μεταξύ της εταιρικής/ οργανωσιακής κουλτούρας, του προσανατολισμού στην αγορά, της οργανωτικής δέσμευσης και της επίδοσης σε μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η εταιρική/ οργανωσιακή κουλτούρα έχει άμεσες επιπτώσεις στην οργανωτική επίδοση. Όσον αφορά τις συνέπειες από τον προσανατολισμό στην αγορά, τα αποτελέσματα της μελέτης ανέφεραν ότι τα υψηλότερα επίπεδα του προσανατολισμού στην αγορά έχουν ως αποτέλεσμα υψηλά επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης και απόδοσης για μία εταιρεία. Οι Ruizalbaa *et al.*, (2014), σε έρευνά τους, προσπάθησαν να εντοπίσουν τις σχέσεις ανάμεσα στον εσωτερικό προσανατολισμό στην αγορά (internal market orientation), την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν θετική σχέση του εσωτερικού προσανατολισμού στην αγορά τόσο με την ικανοποίηση όσο και με τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι Bae and Ha (2014), στην έρευνά τους εντόπισαν τη λειτουργία του προσανατολισμού στην αγορά ως καταλύτη (moderator) της σχέσης ανάμεσα στη δέσμευση (commitment) και τις μεταφορικές υπηρεσίες (transportation services).

Σε έρευνες που διεξήχθησαν πριν την τελευταία διετία, ο προσανατολισμός στην αγορά μελετήθηκε ευρέως και σε μεγάλο αριθμό χώρων (business sectors). Οι κυριότερες εξ αυτών των ερευνών είναι: Ο Voon (2006), κατασκεύασε ένα νέο μοντέλο μέτρησης του προσανατολισμού στην αγορά το οποίο ονόμασε SERVMO, προσπαθώντας μέσω αυτού να συνδέσει τον προσανατολισμό στην αγορά με την ποιότητα των υπηρεσιών. Οι Shoham *et al.*, (2005), σε άρθρο τους, προχώρησαν σε επισκόπηση της βιβλιογραφίας σε σχέση με τον προσανατολισμό στην αγορά, ενώ οι Jandaghi *et al.*, (2011), σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο χώρο των τηλεπικοινωνιών μελέτησαν τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά,

την ποιότητα, την ικανοποίηση και την πιστότητα των πελατών και τα αποτελέσματα της έρευνάς τους έδειξαν ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά, την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών. Ο Sørensen, (2009), σε έρευνα στο χώρο των μεταποιητικών επιχειρήσεων, προσπάθησε να συνδέσει τον προσανατολισμό στον πελάτη με τον προσανατολισμό στον ανταγωνιστή. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στον πελάτη και τον προσανατολισμό στον ανταγωνιστή ενώ σημαντική είναι και η συνεισφορά της έρευνας σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά μιας επιχείρησης και την απόδοση σε διαφορετικά ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Οι Peña *et al.*, (2012), εντόπισαν σε έρευνά τους στο χώρο του τουρισμού σημαντική σχέση ανάμεσα στην υιοθέτηση του προσανατολισμού στην αγορά από την πλευρά της επιχείρησης και τη συμπεριφορά των τουριστών. Οι Sanzo *et al.*, (2007), σε έρευνα που διεξήχθη στη βιομηχανία των τροφίμων, διαπίστωσαν ότι οι σχέσεις μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά του αγοραστή και τη μακροπρόθεσμη προδιάθεσή του προς τον προμηθευτή δεν φαίνεται να διαφοροποιούνται σημαντικά από το κόστος αλλαγής, τις επενδύσεις του αγοραστή σε συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία, ή τη διαθεσιμότητα των άλλων προμηθευτών. Οι Chatzipanagiotou and Coritos, (2010), στην έρευνά τους στο χώρο των ξενοδοχείων, αναφέρουν τον προσανατολισμό στην αγορά αλλά κατά κύριο λόγο από τη σκοπιά των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης (Marketing Information Systems MrKIS). Οι O'Sullivan and Butler (2009), σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 658 Ιρλανδούς υπεύθυνους μάρκετινγκ σε επιχειρήσεις, εντόπισαν ότι οι επιπτώσεις του προσανατολισμού στην αγορά μπορούν να μεταβάλλονται ανάλογα με τις περιβαλλοντικές συνθήκες. Οι αναταράξεις της αγοράς (market turbulence) και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς (market growth rate) βρέθηκε ότι αποτελούν καταλύτες (moderators) της σχέσης μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και της επιτυχίας ενός νέου προϊόντος. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με τους Jaworski και Kohli (1993), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι οι αναταράξεις στην αγορά και ο ρυθμός ανάπτυξής της, δεν είχε καμία επίδραση στον προσανατολισμό στην αγορά και τα νέα προϊόντα. Μάλιστα, το πιο ενδιαφέρον εύρημα της παρούσας έρευνας είναι ότι ο προσανατολισμός στην αγορά και συγκεκριμένα οι δύο από τις τρεις συνιστώσες του (ο προσανατολισμός στον πελάτη και ο προσανατολισμός στον ανταγωνιστή) συνδέονται αρνητικά με την επιτυχία ενός νέου προϊόντος σε εξαιρετικά ταραχώδεις αγορές. Οι Zebal and Goodwin (2012), σε έρευνα που έλαβε χώρα στα ιδιωτικά

πανεπιστήμια, εντόπισαν ισχυρή σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την απόδοση. Ο Tregear (2003), σε έρευνά του επιβεβαίωσε τη θεωρητική προσέγγιση του προσανατολισμού στην αγορά στο χώρο των τεχνητών ενώ οι Chang *et al.*, (1999) στη μελέτη τους στο χώρο των καναλιών διανομής αυτοκινήτων, εντόπισαν ορισμένα άκρως ενδιαφέροντα σημεία. Αρχικά προσέγγισαν την ποιότητα των υπηρεσιών ως λειτουργική αποτελεσματικότητα. Είναι ένα άκρως ενδιαφέρον άρθρο καθώς μελετά τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την λειτουργική αποτελεσματικότητα (όπως η ποιότητα των υπηρεσιών) και εντοπίζει την ύπαρξη θετικής επίδρασης του προσανατολισμού στην αγορά (market orientation) με τη λειτουργική αποτελεσματικότητα. Οι Lonial *et al.*, (2008) μελέτησαν τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επίδοση και εντόπισαν θετική σχέση ανάμεσά τους στο χώρο της υγείας (νοσοκομεία στην Κωνσταντινούπολη). Ο McClure (2010), στην έρευνα που πραγματοποίησε εστίασε στη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά, τις συγκρούσεις και την κουλτούρα. Αναφέρθηκε στις διαφορές του προσανατολισμού στην αγορά από τις έρευνες των Kohli and Jaworski (1990) και Narver and Slater (1990) ενώ επιβεβαιώθηκε ότι η σύγκρουση είναι αρνητικά σχετιζόμενη με τον προσανατολισμό στην αγορά. Οι Tsiotsou *et al.*, (2011), στο άρθρο τους σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά, το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ και την επιχειρηματική επίδοση στο χώρο του τουρισμού, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι επιβεβαιώνεται η θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επίδοση ενώ το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ βρέθηκε να είναι μεσολαβητής (mediator) της σχέσης αυτής. Οι Kirca and Hult (2009), περιγράφουν τον προσανατολισμό στην αγορά ως κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ οι Farrell *et al.*, (2008) μελέτησαν τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και τον προσανατολισμό στη μάθηση (learning orientation) στο χώρο των διεθνών κοινοπραξιών (International Joint Ventures) στη Μαλαισία. Χρησιμοποίησαν για μέτρηση την κλίμακα MKTOR των Narver and Slater (1990). Συγκεκριμένα, εντόπισαν ότι: (1) Ο προσανατολισμός στην αγορά μπορεί να καλύψει τον προσανατολισμό στη μάθηση, (2) οι ικανότητες αποτελούν σημαντική πηγή επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, (3) οι προσανατολισμένες στην αγορά επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει εξαιρετικές ικανότητες που τους επιτρέπουν να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές στην συγκράτηση των πελατών, αύξηση των πωλήσεων και επιτυχία στα νέα τους προϊόντα, (4) οι προσανατολισμένες στην αγορά επιχειρήσεις, είναι σε θέση να προλάβουν ενέργειες των ανταγωνιστών τους, (5) για

τις επιχειρήσεις που σχετίζονται με διεθνείς κοινοπραξίες, ο προσανατολισμός στην αγορά θα συντελέσει στο να επιτύχουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι Matanda and Ndubisi (2009), στο άρθρο τους εστίασαν στη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την αντιλαμβανόμενη αξία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν αρνητική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στον πελάτη και την απόδοση όταν στη σχέση εντάσσεται και η έννοια της αξίας και αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στη διατμηματική συνεργασία και την αντιλαμβανόμενη αξία. Ο Carbonell, (2010), μελέτησε τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα τρία κύρια συστατικά του προσανατολισμού στην αγορά όπως αυτά είχαν παρουσιαστεί από τους Kohli και Jaworski (1990), και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι από τις υποθέσεις έρευνας που είχαν διατυπωθεί επαληθεύεται ότι ο βαθμός καινοτομίας μεσολαβεί (mediates) τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επίδοση νέων προϊόντων (new product performance). Επίσης, προκύπτει ως εύρημα της έρευνας ότι η διάδοση των πληροφοριών άμεσα, και η παραγωγή των πληροφοριών έμμεσα (μέσω της διάδοσης και της ανταπόκρισης), έχει θετική επίδραση στην ταχύτητα της καινοτομίας. Τέλος, προκύπτει ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην ανταπόκριση (responsiveness) και στη συλλογή πληροφοριών της αγοράς και την επίδοση των νέων προϊόντων. Ο Bodlaj, M. (2010), σε έρευνά του στο χώρο των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, υιοθέτησε την έννοια της επίδοσης της αγοράς (market performance) ως ικανοποίηση του πελάτη και πιστότητα. Μελέτησε επίσης τη σχέση ανάμεσα στα 2 είδη προσανατολισμού στην αγορά όπως αυτά παρουσιάζονται (responsive και proactive), την καινοτομία (innovation) και την επίδοση (business performance). Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι παρόλο που δεν διαπιστώθηκε θετική σχέση ανάμεσα στα παραπάνω, ο προσανατολισμός στην αγορά είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για τις επιχειρήσεις. Ο Grinstein (2008), στη βιβλιογραφική του επισκόπηση, μελέτησε θεωρητικά τις σχέσεις ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και άλλους τύπους προσανατολισμού (προσανατολισμό στην καινοτομία, στη μάθηση, στην επιχείρηση, και στον εργαζόμενο). Τα ευρήματα της έρευνας ήταν: Ο προσανατολισμός στην αγορά και ο προσανατολισμός στη μάθηση συσχετίζονται ισχυρά, ο προσανατολισμός στην αγορά έχει πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση με τον προσανατολισμό στην επιχείρηση, ο προσανατολισμός στην αγορά σχετίζεται με τον προσανατολισμό στον εργαζόμενο και ο προσανατολισμός στην αγορά σχετίζεται με τον προσανατολισμό στην καινοτομία. Οι Zhou *et al.*, (2009), στην έρευνά τους στα κέντρα συλλογής αίματος, στον κλάδο της υγείας δηλαδή, περιέγραψαν τα 2 βασικά

αντικείμενά του προσανατολισμού στην αγορά, τα οποία είναι -στην έρευνα αυτή- η οργανωσιακή κουλτούρα και οι συμπεριφορικές δραστηριότητες και προσπάθησαν να εντοπίσουν σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επαγγελματική δέσμευση, την επαγγελματική εκπαίδευση και τέλος, την κατάρτιση για να αποκτήσουν τα στελέχη γνώσεις διοίκησης. Το αποτέλεσμα της έρευνας εντόπισαν ότι η επαγγελματική δέσμευση και η επαγγελματική εκπαίδευση είχαν θετικό αντίκτυπο και στις τρεις διαστάσεις του προσανατολισμού στην αγορά, σε αντίθεση με την κατάρτιση που δεν εντοπίστηκε σύνδεσή του με τον προσανατολισμό στην αγορά. Οι Bottala *et al.*, (2013), στην έρευνά τους στο χώρο των τραπεζικών υπηρεσιών στην Ισπανία, ο προσανατολισμός στην αγορά, παρουσιάστηκε αμιγώς ως κουλτούρα. Τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να συνοψιστούν στα εξής: Ο βαθμός του προσανατολισμού στην αγορά μιας περιόδου επηρεάζει θετικά το βαθμό του προσανατολισμού στην αγορά της επόμενης περιόδου, δεν εντοπίστηκε σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και δείκτες κερδοφορίας και τα θετικά αποτελέσματα του προσανατολισμού στην αγορά γίνονται περισσότερο αντιληπτά στη φήμη της εταιρείας, στην εταιρική εικόνα της, στην ικανοποίηση των πελατών της και στην επιτυχία των προϊόντων της. Ο προσανατολισμός στην αγορά έχει, τέλος, σημαντική επίδραση στην ανάπτυξη των στοιχείων του παθητικού, στην παρούσα περίοδο αλλά και στις επόμενες περιόδους. Οι Hodgkinson *et al.*, (2012), σε άρθρο τους στο χώρο της αναψυχής στην Αγγλία και συγκεκριμένα σε παρόχους υπηρεσιών αναψυχής, μελέτησαν τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επίδοση αλλά χρησιμοποίησαν ως καταλύτη (moderator) της σχέσης αυτής, την ικανότητα απορρόφησης της γνώσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η διάδοση και η ανταπόκριση των πληροφοριών ωφελούν την επίδοση του πελάτη. Οι Soltani *et al.*, (2010), είδαν τον προσανατολισμό στην αγορά από τη σκοπιά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ οι Soehadi *et al.*, (2001), σε άρθρο τους στο χώρο του λιανικού εμπορίου στην Ινδονησία, βασίστηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο του προσανατολισμού στην αγορά στα 2 κύρια άρθρα που τον περιγράφουν αυτά των Kohli and Jaworski, και των Narver and Slater. Η αναπαράσταση του προσανατολισμού στην αγορά με βάση το μοντέλο των Narver και Slater, όπως αυτή φαίνεται από την περιγραφή των 3 βασικών του σημείων (Customer orientation – προσανατολισμός στον πελάτη, competitor orientation - προσανατολισμός στον ανταγωνιστή και interfunctional integration – διαλειτουργική συνεργασία) γίνεται πολύ ικανοποιητικά. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν τις έρευνες των Narver

and Slater (1990), Jaworski and Kohli (1993) and Deng and Dart (1994) ενώ στα 3 κύρια σημεία του προσανατολισμού στην αγορά έρχεται να προστεθεί ένα ακόμη, το profit orientation (προσανατολισμός στο κέρδος). Οι Narteh *et al.*, (2013), σε άρθρο τους από το χώρο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας (πολυτελή ξενοδοχεία), εντόπισαν τις σχέσεις ανάμεσα στον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ και την πίστη των πελατών. Οι Ha and John (2010), σε έρευνα που διεξήχθη στο χώρο των λιανικών τραπεζικών υπηρεσιών, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη επιδρά άμεσα στην πιστότητα και ο προσανατολισμός στον πελάτη έχει έμμεση επίδραση στην πιστότητα με τις ενώσεις μάρκας, την αντιληπτή ποιότητα, και την ικανοποίηση να έχουν ρόλο μεσολαβητών (mediators). Ο Kim (2011), σε άρθρο του στο χώρο της εστίασης (εστιατόρια στην Κορέα) προσπάθησε να μελετήσει τις σχέσεις ανάμεσα στον προσανατολισμό στην υπηρεσία, την ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και την πιστότητα των πελατών. Τα αποτελέσματα ανάμεσα σε άλλα έδειξαν ότι ο προσανατολισμός στην υπηρεσία εμφάνισε μια σημαντική έμμεση επίδραση στην ικανοποίηση του πελάτη μέσω της ποιότητας των υπηρεσιών. Οι Chao *et al.*, (2007), σε έρευνα στο χώρο του λιανικού εμπορίου, είχαν ως στόχο να διερευνήσουν τις σχέσεις μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών με την πιστότητα των πελατών. Σε αυτή τη μελέτη, προτείνεται ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη και οι διαπροσωπικές σχέσεις μπορεί να ενισχύσουν τη σχέση ποιότητας - πίστης. Τα εμπειρικά αποτελέσματα έδειξαν ότι και οι τρεις μεταβλητές (service quality, customer orientation, and interpersonal relationship) είχαν σημαντική επίδραση στην πιστότητα των πελατών. Οι Sivaramakrishnan *et al.*, (2008), σε άρθρο τους, με δείγμα από χώρους παροχής υπηρεσιών, αναφέρουν ότι το βασικό κύριο ερώτημα που τέθηκε ήταν εάν όντως η οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) αποτελεί προηγούμενο (antecedent) για τον προσανατολισμό στην αγορά, κάτι που από την ανάλυση επιβεβαιώθηκε. Επίσης, προέκυψε ότι ένα σύστημα ανταμοιβών προσανατολισμένο στην αγορά, αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό διαμόρφωσης κουλτούρας. Η έμφαση στην ανώτατη διοίκηση (top management emphasis), επηρεάζει τον προσανατολισμό στην αγορά με ή χωρίς την οργανωσιακή δέσμευση. Αυτό καταδεικνύει ότι η έμφαση στην ανώτατη διοίκηση και η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζουν τον προσανατολισμό στην αγορά ανεξάρτητα η μία από την άλλη. Από την άλλη οι Modi and Mishra (2010), σε έρευνά τους σε μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις της Ινδίας, επέλεξαν να ερευνήσουν θεωρητικά τον προσανατολισμό στην αγορά βασιζόμενοι στην έρευνα των Narver and Slater, ενώ

προστίθενται στη βιβλιογραφία έννοιες όπως προσανατολισμός στο δικαιούχο (beneficiary orientation), προσανατολισμός στο δότη (donor orientation) και προσανατολισμός στους ομοτίμους (peer orientation). Οι Chen and Quester (2009), προσπάθησαν να συνδέσουν τον προσανατολισμό στην αγορά με την αξία του πελάτη και τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι αυτό επετεύχθη. Συγκεκριμένα, επιβεβαιώθηκαν οι υποθέσεις έρευνας και παρατηρήθηκε σχέση ανάμεσα στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής και τον προσανατολισμό στην αγορά στην προσπάθεια προσφοράς αξίας στον πελάτη και την ικανοποίησή του. Οι Micheels and Gow (2011), σε έρευνα που έλαβε χώρα στο χώρο της βιομηχανίας τροφίμων, μελέτησαν τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά, την εμπιστοσύνη (trust), τη δέσμευση (commitment), την οργανωσιακή μάθηση (organizational learning) και την καινοτομικότητα (innovativeness). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι: Ως προς τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την αξία: (1) Ο προσανατολισμός στην αγορά έχει αρνητική σχέση με την αξία, (2) ο προσανατολισμός στην αγορά έχει θετική σχέση με την επίδοση της εταιρείας, (3) ο προσανατολισμός στην αγορά επηρεάζεται από τη δέσμευση, (4) η δέσμευση επηρεάζεται από την εμπιστοσύνη. Τα αποτελέσματα έδειξαν συνολικά ότι η εμπιστοσύνη μπορεί έμμεσα να βελτιώσει την επίδοση μίας εταιρείας μέσω ενός βελτιωμένου προσανατολισμού στην αγορά. Οι Remli *et al.*, (2013), στο άρθρο αυτό, περιγράφουν θεωρητικά τον προσανατολισμό στην αγορά, την καινοτομία και την επίδοση της εταιρείας και στις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα αναφέρουν την πιθανή σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επίδοση, με τη χρήση της καινοτομίας ως μεσολαβητή (mediator). Ο Alrubaiee (2013), στο άρθρο του στο χώρο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, προχώρησε σε ορισμένα ιδιαίτερα σημαντικά ευρήματα. Συγκεκριμένα, το παρόν άρθρο μελέτησε τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επίδοση στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι: (1) ο προσανατολισμός στην αγορά επηρεάζει την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών καθώς και την επίδοση των εταιρειών, (2) η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών επηρεάζει θετικά την επίδοση και τέλος, (3) ο προσανατολισμός στην αγορά επηρεάζει την επίδοση μίας εταιρείας όταν η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών λειτουργεί ως μεσολαβητής (mediator) της σχέσης αυτής. Ο McManus (2013), σε έρευνά του στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, μελετά τη σχέση ανάμεσα στους λογαριασμούς των πελατών και την επίδοση των ξενοδοχείων, λαμβάνοντας υπόψη τον προσανατολισμό στην αγορά. Υιοθετείται το μοντέλο των

Narver και Slater, για τον προσανατολισμό στην αγορά, ενώ τα αποτελέσματα έδειξαν ότι: (1) Ο προσανατολισμός στην αγορά σχετίζεται θετικά με την επίδοση των ξενοδοχείων και (2) ο προσανατολισμός στην αγορά συνδέεται θετικά με τα ξενοδοχεία που επιδιώκουν μία πιο επιθετική στρατηγική. Οι Liu *et al.*, (2013), στην έρευνά τους τόσο σε εταιρείες μεταποίησης, όσο και σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών στην Κίνα, διερεύνησαν την επίδραση δύο διαφορετικών διαστάσεων της ενοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας στις δύο διαστάσεις της επίδοσης μίας εταιρείας. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι: (1) Ο προσανατολισμός στην αγορά (δηλαδή ο προσανατολισμός στον πελάτη και ο προσανατολισμός στον ανταγωνιστή), διαταράσσει τη σχέση μεταξύ της εφοδιαστικής αλυσίδας και της επιχειρησιακής επίδοσης. Λειτουργεί δηλαδή ως καταλύτης (moderator), (2) ο προσανατολισμός στον ανταγωνιστή περισσότερο από τον προσανατολισμό στον πελάτη, διαταράσσει τη σχέση μεταξύ της ανταλλαγής πληροφοριών και της επίδοσης των επιχειρήσεων. Λειτουργεί δηλαδή επίσης ως καταλύτης (moderator), (3) μία εταιρεία με αυξημένο προσανατολισμό στον ανταγωνιστή μπορεί να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά κατά τρόπο που να αξιοποιεί καλύτερα τις πληροφορίες που ανταλλάσσει με τους εταίρους σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού, βελτιώνοντας έτσι την επίδοση της επιχείρησης και τέλος, (4) ο προσανατολισμός στον πελάτη, όχι ο προσανατολισμός στον ανταγωνιστή, διαταράσσει τη σχέση μεταξύ του επιχειρησιακού συντονισμού και της επίδοσης των επιχειρήσεων. Λειτουργεί δηλαδή και αυτός ως καταλύτης (moderator). Οι Boso *et al.*, (2012), σε άρθρο τους στο χώρο των εξαγωγών, μελέτησαν τη θεωρία που συνοδεύει τις έννοιες: Συμπεριφορά, προσανατολισμένη στην επιχείρηση, συμπεριφορά με προσανατολισμό στην αγορά, τη σχέση που τις συνδέει και κατά πόσο αυτές μπορούν να οδηγήσουν στην καινοτομία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι: Η υιοθέτηση των παραπάνω συμπεριφορών είναι πολύτιμη για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικές αγορές εξαγωγών. Δεύτερον, οι επιπτώσεις από την επένδυση σε αυτούς τους στρατηγικούς προσανατολισμούς είναι μεγαλύτερη όταν οι δύο κατευθύνσεις σχεδιάζονται και υλοποιούνται σε μια συμπληρωματική λειτουργία, και ακόμη πιο αποτελεσματική σε δυναμικά περιβάλλοντα εξαγωγικών αγορών. Επίσης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι επιβεβαιώνουν την έρευνα των Jaworski *et al.*, (2000) σχετικά με το ότι οι άκρως επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι εκείνες που επιτυγχάνουν μια ισορροπία μεταξύ των –εστιασμένων στην αγορά– δυνατοτήτων τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν επίσης ότι εταιρείες που υιοθετούν τέτοιου είδους συμπεριφορές είναι πολύ πιο πιθανό να γίνουν

ανταγωνιστικές και επιτυχημένες στην παγκόσμια αγορά. Επιπρόσθετα, μία στρατηγική η οποία περιλαμβάνει ένα συνδυασμό στρατηγικής προσανατολισμένης στην επιχείρηση και μία στρατηγική προσανατολισμένη στην αγορά, είναι πολύ πιο αποτελεσματική σε ένα διαρκώς αυξανόμενο απαιτητικό περιβάλλον. Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι όσο πιο δυναμικές είναι οι συμπεριφορές των πελατών και οι πράξεις των ανταγωνιστών, τόσο πιο θετική είναι η επίδραση της επιχειρηματοκεντρικής συμπεριφοράς και της αγορακεντρικής συμπεριφοράς στην επιτυχία της καινοτομίας ενός προϊόντος. Οι Pérez-Luño and Cambra (2013), σε έρευνά τους στο χώρο των καινοτόμων επιχειρήσεων, μελέτησαν τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την καινοτομία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά σχετίζεται θετικά με την καινοτομία. Οι Lettice *et al.*, (2013), στο άρθρο τους στο χώρο των εταιρειών παροχής νομικών συμβουλών (δικηγορικά γραφεία), κατέληξαν στα συμπεράσματα: (1) Εντοπίζεται ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επίδοση, (2) ο προσανατολισμός στην αγορά έχει ισχυρή θετική συσχέτιση με την υποκειμενική επίδοση και την ικανοποίηση από την εργασία, αλλά καμία σημαντική συσχέτιση δεν εντοπίζεται με την αντικειμενική μέτρηση της επίδοσης με το μέσο κέρδος ανά εταίρο, (3) εταιρείες με χαμηλότερο σκορ προσανατολισμού στην αγορά δεν αποδίδουν εξίσου καλά κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, όπως εκείνες με τα υψηλότερα σκορ προσανατολισμού στην αγορά, (4) ο προσανατολισμός στην αγορά είναι όλο και πιο επιβεβλημένος σε περιόδους κρίσεων ή αυξημένης αναταραχής στην αγορά. Ένα βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από αυτή τη μελέτη είναι ότι τα στελέχη της διοίκησης θα πρέπει να υποστηρίζουν ενεργά τις συμπεριφορές που κινούνται προς την κατεύθυνση του προσανατολισμού στην αγορά και τέλος, (5) η ανταπόκριση (responsiveness) έχει τη μεγαλύτερη επιρροή στην υποκειμενική επίδοση και τα μέτρα ικανοποίησης από την εργασία. Οι Ogbonna and Ogwo (2013), στην έρευνα που πραγματοποίησαν στο χώρο των ασφαλιστικών εταιρειών της Νιγηρίας, μελέτησαν τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την εταιρική επίδοση (corporate performance). Υιοθετήθηκε το μοντέλο των Narver and Slater (1990) για τη μέτρηση του προσανατολισμού στην αγορά, ενώ τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει ισχυρή θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την εταιρική επίδοση. Επίσης, τα αποτελέσματα εντόπισαν την ύπαρξη ισχυρής θετικής σχέσης ανάμεσα στον προσανατολισμό στον πελάτη και την εταιρική επίδοση, σημαντική θετική σχέση ανάμεσα στον

προσανατολισμό στον ανταγωνιστή και την εταιρική επίδοση και θετική σχέση ανάμεσα στην διαλειτουργική συνεργασία και την εταιρική επίδοση. Οι Kivirõld and Vadi (2013), στο άρθρο τους στο χώρο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Εσθονία, για τη μελέτη του προσανατολισμού στην αγορά υιοθετήθηκε το μοντέλο των Narver and Slater (1990). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η οργανωτική επίδοση που υποδηλώνει οργανωτική συμπεριφορά όσον αφορά τον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ έχει μια θετική σχέση με την οργανωτική συνοχή ενώ η οργανωτική επίδοση που υποδηλώνει οργανωτική συμπεριφορά όσον αφορά τον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ έχει μια θετική σχέση με τη συλλογική ικανότητα για να εξηγήσει τις καθημερινές δραστηριότητες των ατόμων στο πλαίσιο των στρατηγικών στόχων μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι Akbari *et al.*, (2013), στο άρθρο τους -από το χώρο της τραπεζικής βιομηχανίας- βάσισαν τη θεωρία τους στον «αντιληπτικό» προσανατολισμό στην αγορά. Η έρευνα καταλήγει στο ότι υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ του πως οι πελάτες αντιλαμβάνονται τον προσανατολισμό στην αγορά και της πιστότητάς τους στην εταιρεία, αλλά και σημαντική σχέση ανάμεσα στο πως οι πελάτες αντιλαμβάνονται τον προσανατολισμό στην αγορά και την ληφθείσα ποιότητα υπηρεσιών από την εταιρεία. Οι Boso *et al.*, (2013), στο άρθρο τους σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά στο χώρο των εταιρειών επιχειρηματικότητας, προσπάθησαν να συνδέσουν τον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα με τον προσανατολισμό στην αγορά. Η μέτρηση του προσανατολισμού στην αγορά γίνεται με βάση το μοντέλο των Kohli and Jaworski (1993), που μελετά τον προσανατολισμό στην αγορά από μία συμπεριφορική σκοπιά. Οι Bottala *et al.*, (2013), σε έρευνα στον κλάδο των τραπεζικών υπηρεσιών στην Ισπανία, είχαν ως στόχο να εντοπίσουν τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την απόδοση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι: (1) ο βαθμός προσανατολισμού στην αγορά μίας περιόδου επηρεάζει τον βαθμό προσανατολισμού στην αγορά της επόμενης περιόδου, (2) δεν εντοπίστηκε θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την κερδοφορία, (3) όσον αφορά τη σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και την ανάπτυξη κατά την ίδια περίοδο, επαληθεύεται, όπως και η σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την αύξηση των υποχρεώσεων αλλά η επίδρασή της στην ανάπτυξη των περιουσιακών στοιχείων όχι και τέλος, (4) δεν επαληθεύεται η σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά μιας περιόδου και την κερδοφορία της επόμενης. Οι Gupta *et al.*, (2013), σε άρθρο τους έγινε προσπάθεια σύνδεσης του

προσανατολισμού στην αγορά με τη θεωρία των περιορισμών. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά και η θεωρία των περιορισμών συμπληρώνει το ένα το άλλο, ενώ πρότειναν την κατασκευή ενός εργαλείου μέτρησης του προσανατολισμού στην αγορά, που θα περιλαμβάνει ως διαστάσεις του προσανατολισμού στην αγορά τη νοοτροπία, τα μέτρα και τη μεθοδολογία της θεωρίας των περιορισμών. Οι Shoham *et al.*, (2006), στο χώρο των μη κερδοσκοπικών – εθελοντικών εταιρειών, ανέλυσαν τη βιβλιογραφία του προσανατολισμού στην αγορά (βιβλιογραφική επισκόπηση). **Οι Huang *et al.*, (2012), σε ένα ιδιαίτερα σημαντικό άρθρο, στον τομέα της υγείας, προσπάθησαν να συνδέσουν τον προσανατολισμό στην αγορά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στον κλάδο της υγείας, την ποιότητα της σχέσης ανάμεσα στον ασθενή και τους γιατρούς, και την πιστότητα των ασθενών ως προς το νοσοκομείο. Η θεωρία για τον προσανατολισμό στην αγορά, την ποιότητα και την πιστότητα έχουν περιγραφεί άρτια. Όσον αφορά τον προσανατολισμό στην αγορά, έχει επιλεγεί η έρευνα των Narver and Slater (1990), τόσο για τη θεωρητική υποστήριξή του, όσο και για τη μέτρηση (με τις προσθήκες της έρευνας των Webb *et al.*, (2000)), ενώ για την ποιότητα δεν χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης SERVQUAL. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι: Ο προσανατολισμός στην αγορά μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις στην ποιότητα της σχέσης μεταξύ των παρόχων υγειονομικής περίθαλψης και των ασθενών καθώς και στην πιστότητα των ασθενών. Η αντιληπτική διαφορά του προσανατολισμού στην αγορά μεταξύ των ασθενών και των γιατρών μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα της σχέσης μεταξύ των παρόχων υγειονομικής περίθαλψης και των ασθενών καθώς και στην πιστότητα των ασθενών και τέλος, το εσωτερικό μάρκετινγκ των γιατρών μπορεί να έχει μια διαμεσολαβητική επίδραση (mediating effect) στην ποιότητα της σχέσης μεταξύ των παρόχων υγειονομικής περίθαλψης και των ασθενών καθώς και στην πιστότητα των ασθενών μέσω του προσανατολισμού τους στην αγορά. Οι Hodgkinson *et al.*, (2012), στην έρευνα που διεξήγαγαν στο χώρο των εταιρειών αναψυχής, προσπάθησαν να συνδέσουν 2 από τα βασικά χαρακτηριστικά του προσανατολισμού στην αγορά, την παραγωγή των πληροφοριών και τη διάδοσή τους με την απόκριση - επίδοση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η έγκαιρη απόκριση (αντίδραση) στην πληροφορία ωφελεί τόσο την επίδοση της εταιρείας, όσο και την επίδοση του πελάτη, η παραγωγή της πληροφορίας επηρεάζει καταλυτικά (moderator) και θετικά τη σχέση ανάμεσα στην ανταπόκριση και την επίδοση του πελάτη αλλά όχι και την επίδοση της**

εταιρείας και η παραγωγή και διάχυση της πληροφορίας ταυτόχρονα επιδρά αρνητικά στη σχέση ανάμεσα στην απόκριση και την επίδοση. Οι Bodlaj *et al.*, (2012) στο χώρο των εταιρειών παροχής υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται σε χώρες της Κεντρικής Ευρώπης, συνδέθηκε ο προληπτικός προσανατολισμός στην αγορά με την καινοτομία και την επιτυχία στην αγορά, μέσω αλλαγών στην αγορά και την τεχνολογία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο προληπτικός προσανατολισμός στην αγορά, έχει ευθεία, θετική και πολύ σημαντική επιρροή στην καινοτομία και υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στον αποκριτικό προσανατολισμό στην αγορά και τις αλλαγές στην αγορά, κάτι που μεταφράζεται ως θετική επίδραση του αποκριτικού προσανατολισμού στην αγορά στην καινοτομία όταν οι αλλαγές στην αγορά είναι γρήγορες. Οι Mitchell *et al.*, (2010), στο άρθρο τους πρότειναν την επανεξέταση του προσανατολισμού στην αγορά. Συγκεκριμένα: Αναλύοντας τα επιχειρήματα για επαναπροσδιορισμό της έννοιας έδειξαν ότι οι επιδόσεις των επιχειρήσεων εξαρτώνται -εκτός των άλλων- από την ανάπτυξη εποικοδομητικών, μακροπρόθεσμων, εξωτερικών, κοινωνικών, οικολογικών αλληλεπιδράσεων που συμπληρώνονται από οικονομικές αλληλεπιδράσεις για τη στήριξη και την ενίσχυση της εταιρικής επίδοσης. Πρότειναν δηλαδή τον επαναπροσδιορισμό της έννοιας του προσανατολισμού στην αγορά και την καθιέρωση της έννοιας «... βιώσιμος προσανατολισμός στην αγορά (*sustainable market orientation*)...». Οι Lonial and Raju (2001), από την άλλη, στην έρευνα τους στο χώρο της υγείας (νοσοκομεία), προσπάθησαν να συνδέσουν τον προσανατολισμό στην αγορά με την επίδοση αλλά με τη διαμεσολάβηση ενός παράγοντα με τίτλο περιβαλλοντική αβεβαιότητα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι: (1) Τα νοσοκομεία με υψηλότερο βαθμό περιβαλλοντικής αβεβαιότητας, δεν έχουν υψηλότερο βαθμό προσανατολισμού στην αγορά και (2) η διάσταση του προσανατολισμού στην αγορά, «ανταπόκριση στους ανταγωνιστές» εμφάνισε σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων χαμηλής και υψηλής αβεβαιότητας. Ο Paladino (2008), στον κλάδο της μεταποίησης (400 κορυφαίων επιδόσεων μεταποιητικές επιχειρήσεις ως προς τα έσοδα), προσπάθησε να διερευνήσει το ρόλο των περιβαλλοντικών μεταβλητών (π.χ., αναταράξεις της αγοράς και τεχνολογικές αναταράξεις) σε σχέση με δύο στρατηγικούς προσανατολισμούς και την επίδοση. Συγκεκριμένα, προσπάθησε να αξιολογήσει κατά πόσο η εστίαση στον πελάτη ή στην επιχείρηση θα επηρεάσει την καινοτομία, την ποιότητα των προϊόντων, την επιτυχία ενός νέου προϊόντος, τη χρηματοοικονομική επίδοση και την αξία των πελατών στις ρυθμίσεις των διαφόρων περιβαλλοντικών αναταραχών. Τα

αποτελέσματα εμφάνισαν σημαντικές σχέσεις μεταξύ της οργανωτικής μάθησης και του προσανατολισμού στην αγορά. Σημαντικές σχέσεις εμφανίστηκαν επίσης ανάμεσα στον στρατηγικό προσανατολισμό και διάφορους δείκτες επίδοσης. Οι Tokarczyk *et al.*, (2007), σε έρευνα που διεξήγαγαν στο χώρο των οικογενειακών επιχειρήσεων (family business), προσπάθησαν να συνδέσουν τον προσανατολισμό στην αγορά με την επίδοση σε μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις. Ανέφεραν ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επίδοση. Η θεωρητική σκοπιά από την οποία μελέτησαν τον προσανατολισμό στην αγορά είναι η πλευρά της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι Alpkan *et al.*, (2007), σε έρευνα που διεξήγαγαν σε μικρού και μεσαίου μεγέθους εταιρείες στην Τουρκία μελέτησαν τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επίδοση, σε σχέση με τη στρατηγική και το σχεδιασμό. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι: (1) Ο προσανατολισμός στην αγορά είναι κινητήρια δύναμη του σχεδιασμού, και το πιο σημαντικό εύρημα ήταν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά και ο σχεδιασμός σχετίζονται θετικά με την επίδοση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, (2) η επίδραση του προσανατολισμού στην αγορά στην επίδοση βρέθηκε να είναι μεγαλύτερη από εκείνη του σχεδιασμού. Όσον αφορά τον ρόλο ως καταλύτη (moderator) του περιβάλλοντος - δυναμισμού της αγοράς, παρατήρησαν ότι η θετική επίδραση του προσανατολισμού στην αγορά στην επίδοση, γίνεται ακόμα πιο ισχυρή σε εξαιρετικά δυναμικές αγορές. Οι Jain and Ali (2013), από την άλλη, στην έρευνά τους σχετικά με τον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ υιοθέτησαν την αντίληψη ότι ο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ ταυτίζεται κατ' ουσία με τον προσανατολισμό στην αγορά. Έτσι, στην έρευνά τους σε Ινδούς επιχειρηματίες, συνέδεσαν τον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ (ταυτίζεται με τον προσανατολισμό στην αγορά), με τις πεποιθήσεις και τον προσανατολισμό στην επίδοση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι αυτές οι τρεις μεταβλητές για πρόβλεψη (predictors) σχετίζονται με την επίδοση της εταιρείας, αλλά σχετίζονται και κάθε μία με κάθε άλλη ξεχωριστά. Ακολούθως, ο Tajeddini (2011), στο χώρο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στη Σουηδία, προσπάθησε να συνδέσει τον προσανατολισμό στον πελάτη, με τον προσανατολισμό στη μάθηση, τη στάση της διοίκησης απέναντι στην αλλαγή και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, και μελετήθηκε ταυτόχρονα πώς αυτά επιδρούν στην επίδοση των ξενοδοχείων. Η επίδοση στο άρθρο αυτό έχει τρεις βασικούς άξονες: Την οικονομική επίτευξη, την επίτευξη ανταγωνιστικότητας και τέλος, την επίτευξη ποιότητας. Η θεωρία εστιάζει στο ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη ταυτίζεται με τον προσανατολισμό στην αγορά

(customer orientation = market orientation). Τα κυριότερα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν ότι: ο προσανατολισμός στον πελάτη σχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ο προσανατολισμός στη μάθηση σχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι Morris *et al.*, (2007), στον κλάδο των μη – κερδοσκοπικών οργανισμών, μελέτησαν τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά, τον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα, το στυλ ηγεσίας και το εξωτερικό περιβάλλον, και πως αυτά επιδρούν στην επίδοση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα δύο είδη προσανατολισμού αλληλεπιδρούν. Επίσης, ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα συνδέεται με τον προσανατολισμό στην αγορά μέσω των πελατών, αλλά όχι με τον προσανατολισμό στην αγορά ως προς τους χορηγούς των μη – κερδοσκοπικών οργανισμών. Ένα ακόμα συμπέρασμα είναι ότι το εξωτερικό περιβάλλον φαίνεται να μη λειτουργεί ως παράγοντας καθορισμού επιπέδων επιχειρηματικότητας σε μη – κερδοσκοπικούς οργανισμούς, και δεν είναι τελικά καταλύτης (moderator) της σχέσης ανάμεσα στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα και την επίδοση. Οι Brady *et al.*, (2001), στην έρευνά τους σε παρόχους υπηρεσιών μελέτησαν τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στον πελάτη και τις αντιλήψεις των πελατών για μία εταιρεία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη έχει θετική επιρροή στις αντιλήψεις των πελατών και, τελικά, την επίδοση των επιχειρήσεων, ενώ οι Lings and Greenley (2005), σε παρόχους υπηρεσιών λιανικού εμπορίου, μελέτησαν τον εσωτερικό προσανατολισμό στην αγορά (Internal Market Orientation “IMO”). Η θεωρητική του προσέγγιση είναι εκτενής, ενώ συνδέεται θεωρητικά με έννοιες όπως η συμπεριφορά (behavior). Η μελέτη του εσωτερικού προσανατολισμού στην αγορά βασίζεται στην έρευνα των Kohli and Jaworski (1990). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι: Ο εσωτερικός προσανατολισμός στην αγορά έχει σημαντικές επιπτώσεις α) στην ικανοποίηση του πελάτη, β) στη θέση του ανταγωνιστή, γ) σε παραβατικές συμπεριφορές, δ) στη διατήρηση του προσωπικού, και ε) στη στάση του προσωπικού. Ο Dean (2007), στην έρευνά του στο χώρο των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών (ασφαλιστικές εταιρείες και τράπεζες), εστίασε στον προσανατολισμό στον πελάτη (κομμάτι του προσανατολισμού στην αγορά), και ερεύνησε τη **σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στον πελάτη και την ποιότητα που αυτός λαμβάνει**, καθώς και τη σχέση ανάμεσα στην αφοσίωση του πελάτη και την πιστότητά του σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη συνδέεται θετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών, η αντιλαμβανόμενη

ποιότητα λειτουργεί ως μεσολαβητής (mediator) της σχέσης ανάμεσα στον προσανατολισμό στον πελάτη και τη γνώμη του πελάτη. Οι Rafaeli *et al.*, (2008), στο χώρο παροχής τραπεζικών τηλεφωνικών υπηρεσιών (τραπεζικά τηλεφωνικά κέντρα), μελέτησαν θεωρητικά έννοιες όπως είναι ο προσανατολισμός στον πελάτη, η ποιότητα των υπηρεσιών και οι προσανατολισμένες στον πελάτη συμπεριφορές. Έγινε προσπάθεια σύνδεσης των τριών αυτών εννοιών από τους συγγραφείς, και τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι: Η συσχέτιση ανάμεσα στις προσανατολισμένες στον πελάτη συμπεριφορές και την ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να επηρεάζεται από τη μικρή διάρκεια κλήσης. Γενικά, το άρθρο παρουσιάζει ενδιαφέρον μόνο ως προς τη θεωρία του, σε επίπεδο προσανατολισμού στον πελάτη, αφού αυτός (customer orientation), αποτελεί κομμάτι του προσανατολισμού στην αγορά. Οι Walsh *et al.*, (2008), στο άρθρο τους, εντόπισαν και ανέλυσαν τον όρο «προσανατολισμός στη στρατηγική» (strategic orientation), με σκοπό την κατανόησή του και την εντόπιση πιθανών ομοιοτήτων με τον προσανατολισμό στην αγορά. Με βάση το άρθρο, ο προσανατολισμός στη στρατηγική δεν παρουσιάζει ομοιότητες με τον προσανατολισμό στην αγορά καθώς αποτελείται από 2 βασικούς άξονες: Την χαμηλού κόστους ηγεσία και τη διαφοροποίηση. Οι Kibbeling *et al.*, (2013), στο χώρο της εστίασης, ερεύνησαν τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά, την ικανοποίηση του τελικού χρήστη και την καινοτομία. Ορισμένες νέες έννοιες εισήχθησαν στη βιβλιογραφία (end – user satisfaction) ενώ τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά επηρεάζει την ικανοποίηση του τελικού χρήστη μέσω της καινοτομίας, υπάρχει ισχυρή αρνητική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και τον προσανατολισμό στον τελικό χρήστη του προμηθευτή και ο προσανατολισμός στον τελικό χρήστη του προμηθευτή σχετίζεται με την καινοτομία του προμηθευτή. Οι De Luca *et al.*, (2010), στο χώρο της βιοτεχνολογικής βιομηχανίας, μελέτησαν τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά, με βάση τα 3 κύρια στοιχεία του, όπως αυτά προέκυψαν από την έρευνα των Narver and Slater (1990), (προσανατολισμός στον πελάτη, προσανατολισμός στον ανταγωνιστή και διαλειτουργική συνεργασία), την αποτελεσματικότητα και τέλος, την ολοκλήρωση της γνώσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η διαλειτουργική συνεργασία έχει ισχυρή και θετική επιρροή στην αποτελεσματικότητα σε αντίθεση με τον προσανατολισμό στον πελάτη και τον προσανατολισμό στον ανταγωνιστή που δεν εμφανίζουν αντίστοιχη επιρροή. Η σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στον πελάτη και την ολοκλήρωση της γνώσης είναι θετική και

ισχυρή. Τέλος, η ολοκλήρωση της γνώσης δεν λειτουργεί ως καταλύτης (moderator) της σχέσης ανάμεσα στον προσανατολισμό στον πελάτη και της αποτελεσματικότητας, ούτε της σχέσης ανάμεσα σε διαλειτουργική συνεργασία και αποτελεσματικότητα. Οι Baker and Sinkula (2005), στον κλάδο των μεταποιητικών επιχειρήσεων, ερεύνησαν τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά, την επιτυχία στην εισαγωγή νέων προϊόντων, το μερίδιο αγοράς και την κερδοφορία. Σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά, βάση δόθηκε στην έρευνα των Kohli and Jaworski (1993), μέσω του εργαλείου των οποίων μετρήθηκε και ο προσανατολισμός στην αγορά (MARKOR scale). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι: Εντοπίστηκε ισχυρή σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιτυχία εισαγωγής νέων προϊόντων καθώς και ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την κερδοφορία. Εντοπίστηκε έμμεση και όχι άμεση επιρροή του προσανατολισμού στην αγορά στο μερίδιο της αγοράς, με την επιτυχία των νέων προϊόντων να έχει το ρόλο του μεσολαβητή (mediator) της σχέσης αυτής. Η επιρροή του προσανατολισμού στην αγορά στην καινοτομία επιβεβαιώθηκε, με την προτεραιότητα στη μάθηση να έχει το ρόλο του μεσολαβητή (mediator) της σχέσης αυτής. Οι Roersen *et al.*, (2013), σε έρευνά τους σε ρωσικές εταιρείες, ανέλυσαν τον προσανατολισμό στην αγορά με ιδιαίτερα εκτενή τρόπο. Το θεωρητικό υπόβαθρο του άρθρου βασίζεται στις έρευνες τόσο των Kohli and Jaworski (1993), όσο και των Narver and Slater (1990), ενώ περιγράφονται αναλυτικά τόσο η θεωρητική σκοπιά από την οποία μελετήθηκε ο προσανατολισμός στην αγορά, όσο και η κριτική που αναπτύχθηκε για τα 2 όργανα μέτρησης του προσανατολισμού στην αγορά, την κλίμακα MARKOR και την κλίμακα MKTOR. Οι Shoham *et al.*, (2006), σε έρευνα σε μη κερδοσκοπικές εταιρείες, αποτελεί βιβλιογραφική επισκόπηση, παρουσιάζοντας το σύνολο των ερευνών που έχουν διεξαχθεί στο χώρο των μη κερδοσκοπικών οργανισμών σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά. Οι Ormrod and Savigny (2011), αναφέρθηκαν στο άρθρο τους στον πολιτικό προσανατολισμό στην αγορά. Αναπτύσσεται η έννοια του πολιτικού προσανατολισμού στην αγορά, και σχετίζεται με την έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς ενώ οι Huang *et al.*, (2012), σε έρευνά τους στο χώρο της ιατρικής βιομηχανίας (κλάδος υγείας) παρουσίασαν τη **σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά, την ποιότητα και την πιστότητα**. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι: Το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει θετική επιρροή στον προσανατολισμό στην αγορά. Ο προσανατολισμός στην αγορά μπορεί να

λειτουργήσει ως μεσολαβητής (mediator) της σχέσης ανάμεσα στο εσωτερικό μάρκετινγκ και την ποιότητα, καθώς και της σχέσης ανάμεσα στο εσωτερικό μάρκετινγκ και την πιστότητα. **Στις προτάσεις για μελλοντική έρευνα (suggestions for future research) αναφέρεται ότι καλό θα ήταν η συγκεκριμένη έρευνα να επεκταθεί και σε άλλες βιομηχανίες (ναυτιλία).** Οι Mu and Di Benedetto (2011), σε άρθρο τους ανέπτυξαν την έννοια του «προσανατολισμού στη στρατηγική» με άξονες τον προσανατολισμό στην αγορά, τον προσανατολισμό στην τεχνολογία, τον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα και τον προσανατολισμό στα δίκτυα. Μελετάται η σχέση των παραπάνω με την απόδοση των νέων προϊόντων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι: (1) Ο προσανατολισμός στην αγορά, ο προσανατολισμός στην τεχνολογία, ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα και ο προσανατολισμός στα δίκτυα έχουν ισχυρή, θετική συσχέτιση με την καινοτομία (ηλικιακά – newness) των προϊόντων, τα πλεονεκτήματα (advantages) των προϊόντων και με τον αριθμό των προϊόντων που εισάγονται. (2) Ο προσανατολισμός στην αγορά, ο προσανατολισμός στην τεχνολογία, ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα και ο προσανατολισμός στα δίκτυα έχουν ισχυρή, θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή μάθηση η οποία επίσης σχετίζεται θετικά και ισχυρά με καινοτομία (ηλικιακά – newness) των προϊόντων, τα πλεονεκτήματα (advantages) των προϊόντων και με τον αριθμό των προϊόντων που εισάγονται. (3) Ο δυναμισμός του περιβάλλοντος επιδρά θετικά και λειτουργεί ως καταλύτης (moderator) της σχέσης μεταξύ του προσανατολισμού στη στρατηγική και τις νέες επιδόσεις των προϊόντων. Τέλος, (4) η οργανωσιακή μάθηση λειτουργεί ως μεσολαβητής (mediator) για τις θετικές σχέσεις μεταξύ του προσανατολισμού στη στρατηγική (προσανατολισμός στην αγορά, προσανατολισμός στην τεχνολογία, επιχειρηματικός προσανατολισμός και προσανατολισμός στη δικτύωση) και τις νέες επιδόσεις των προϊόντων. Οι Wu *et al.*, (2012), σε άρθρο τους στον κλάδο της τεχνολογίας στην Ταϊβάν, μελέτησαν εμπειρικά τις σχέσεις ανάμεσα στο εσωτερικό μάρκετινγκ, την εργασιακή ικανοποίηση, τον προσανατολισμό στον πελάτη, το μάρκετινγκ σχέσεων και την οργανωσιακή επίδοση. Τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά έδειξαν ότι: Το εσωτερικό μάρκετινγκ επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό στον πελάτη και το μάρκετινγκ σχέσεων, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό στον πελάτη, το μάρκετινγκ σχέσεων και την οργανωσιακή επίδοση και τέλος, ο προσανατολισμός στον πελάτη έχει σημαντική επιρροή στο μάρκετινγκ σχέσεων και την οργανωσιακή επίδοση. Οι

Renko *et al.*, (2009), στον κλάδο της βιοτεχνολογίας, προέβησαν σε ορισμένες άκρως ενδιαφέρουσες παρατηρήσεις για την κλίμακα MARKOR των Kohli and Jaworski για τον προσανατολισμό στην αγορά στις σελίδες 342 – 347. Σχετικά με τη θεωρητική τεκμηρίωσή του, το παρόν μελετά τη σχέση ανάμεσα στο στρατηγικό προσανατολισμό του μάρκετινγκ (προσανατολισμός στην αγορά, στην επιχειρηματικότητα, την τεχνολογία και την καινοτομία) και τα αποτελέσματα (σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά που μας ενδιαφέρει) έδειξαν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά σχετίζεται θετικά με την επένδυση κεφαλαίων σε μία εταιρεία. Επίσης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι δυνατότητες που προκύπτουν από τη χρήση της τεχνολογίας δεν λειτουργούν ως καταλύτης (moderator) της σχέσης ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την καινοτομία. Οι Remli *et al.*, (2013), στο άρθρο τους πρότειναν ένα νέο εννοιολογικό πλαίσιο για τον προσανατολισμό στην αγορά, την καινοτομία και την επίδοση.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται σε μορφή Πίνακα, τα εργαλεία μέτρησης καθώς και το δείγμα, των άρθρων που περιλαμβάνει η βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά.

Συγγραφείς άρθρου	Εργαλείο μέτρησης προσανατολισμού στην αγορά	Δείγμα
Cai, A. Yu, X., Liu, Q. and Nguyen, B. (2015)		235 νέες επιχειρήσεις στην Κίνα
Lee, Y. – K., Kim, S. – H., Seo, M. – K., and Hight, S. K. (2015)	Jaworski and Kohli (1993)'s work	156 επιχειρήσεις τροφίμων (franchise)
Hilman, H. and Kaliappen, N. (2015)	Grawe et al., (2009)	475 ξενοδοχεία τριών αστέρων στη Μαλαισία
Casidy, R. (2014)	The perceived market orientation (PMO) scale is adapted from Voon's (2006) service-driven market orientation (SERVMO) scale	258 προπτυχιακοί φοιτητές σε πανεπιστήμιο της Αυστραλίας
Huhtala, J. – P., Sihvonen, A., Frösén, J., Jaakkola, M., and Tikkanen, H. (2014)	MKTOR scale (Narver and Slater, 1990)	258 εταιρείες
Wei, Z., Zhao, J. and Zhang, C. (2014)	Narver <i>et al.</i> , (2004)	203 κινέζικες επιχειρήσεις
Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., and Dibb, S. (2014)	Jaworski and Kohli (1993)	143 μη κερδοσκοπικές εταιρείες υγείας στην Πορτογαλία
Ruizalbaa, J. L., Bermúdez-González, G., Rodríguez-Molina, M. A. and Blanca, M. J. (2014)	Internal Market Orientation (Lings and Greenley, 2005; Gounaris, 2008)	201 ξενοδοχεία διάφορων κατηγοριών (τρία, τέσσερα και πέντε αστέρια) στην Ισπανία
Bae, H. – S. and Ha, M. – S., (2014)		219 εταιρείες
Voon, B. H., (2006)	SERVMO	558 μαθητές πανεπιστημίων από τη Μαλαισία
Shoham, A., Rose, G. M., and Kropp, F., (2005)	Δεν υπήρχε εργαλείο μέτρησης – Βιβλιογραφική επισκόπηση	Δεν υπήρχε δείγμα – Βιβλιογραφική επισκόπηση
Jandaghi, G., Mokhles, A. and Pirani, P., (2011)		Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν και επιστράφηκαν τυχαία εκ των οποίων 284 ήταν αυτά που μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν
Sørensen, H. E., (2009)		308 επιχειρήσεις, κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους στον κλάδο της μεταποιητικής βιομηχανίας
Peña, A. I. P. Jamilena, D. M. F. and Molina, M. A. R., (2012)		Δεν υπήρχε δείγμα
Sanzo, M. J., Santos, M. L., Ivarez, L. I. A, and Vazquez, R., (2007)		264 εταιρείες
Chatzipanagiotou, K. C. and Coritos, C. D., (2010)	Scale developed by Narver and Slater (1990)	Τα στοιχεία που παρουσιάζονται σε αυτή την έρευνα αφορούν αποκλειστικά ξενοδοχεία πολυτελείας και πέντε αστέρων στην Ελλάδα
O'Sullivan, D. and Butler, P., (2009)	The survey instrument is based on the original US study by Narver and Slater (1990)	658 Ιρλανδοί έμποροι σε τοπικές επιχειρήσεις

Zebal, M. A. and Goodwin, D. R., (2012)	To measure market orientation, 24 items were included in the instrument. These items embraced the four elements of market orientation; these being: (1) Customer (student) orientation; (2) Information gathering; (3) Inter-functional coordination of marketing activities; and (4) Responsiveness to customers (Gray et al. (1998)). This scale was used given it is considered a “pragmatic” measure of customer orientation which was formally developed from Narver and Slater’s (1990) and Deng and Dart’s eight-item scale. The remaining elements were measured using a 20-item scale adopted from Kohli et al. (1993). Of the 20 items, six items were used to measure information gathering, five to measure inter-functional coordination, and nine to measure responsiveness to customers.	15 ιδιωτικά πανεπιστήμια στο Μπαγκλαντές τόσο από σχολές διοίκησης επιχειρήσεων, όσο και από άλλες. 314 μέλη ΔΕΠ ερωτήθηκαν, εκ των οποίων, 181 από σχολές διοίκησης επιχειρήσεων και 133 από μη-σχολές διοίκησης επιχειρήσεων
Tregear, A., (2003)	Market orientation is inferred to be the adoption of a mindset or philosophy regarding the primary purpose of the firm, as a customer satisfying entity. However, as Harris and Ogbonna (2000) argue, this conceptualisation of market orientation as a type of blanket philosophy which individuals “adopt” is very simplistic. In practice, they find that individual employees have varied perceptions regarding the purpose of their firms and reveal complex views about their own goals.	20 παραγωγοί προϊόντων διατροφής με βάση το βόρειο τμήμα της Αγγλίας. (συνεντεύξεις)
Chang, T.-Z., Mehta, R., Chen, S.-J., Polska, P., and Mazur, J., (1999)	Market orientation was measured by a 15-item self-reported perceptual scale, modified from an original scale developed by Narver and Slater (1990)	Στη Φινλανδία, συνολικά 101/600 ερωτηματολόγια επιστράφηκαν, αποδίδοντας ένα χρησιμοποιήσιμο ποσοστό ανταπόκρισης της τάξης του 16,8%. Στην Πολωνία, 60/75 ερωτηματολόγια επιστράφηκαν, το οποίο αντιστοιχεί σε ποσοστό ανταπόκρισης περίπου 80%
Lonial, S. C., Tarim, M., Tatoglu, E., Zaim, S. and Zaim, H. (2008)	The instrument used in this study was initially developed by Jaworski and Kohli (1993) and adapted by Raju and Lonial (2002) for use in the healthcare context to identify critical factors of MO.	Ένα σύνολο από 183 νοσοκομεία στην Κωνσταντινούπολη από τα οποία τα 129 είναι ιδιωτικά και αποτελούν το δειγματοληπτικό πλαίσιο αυτής της μελέτης
McClure, R. E. (2010)	Market orientation was assessed using a scale originally developed and validated by Jaworski and Kohli (1993) and later refined by Oczkowski and Farrell (1998)	Συνολικά, 266/972 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια ελήφθησαν με ποσοστό ανταπόκρισης 27,4%

Tsiotsou, R. H. and Vlachopoulou, M. (2011)	Market orientation was measured by using Narver and Slater's (1990) measure, MKTOR. The scale has been used and validated before on tourism services (Tsiotsou, 2010; Adam et al., 2009).	350 ελληνικές επιχειρήσεις ταξιδιών και υπηρεσιών διαμονής
Kolar, T. (2006)	In order to overcome the considered limitations, a modified framework for market orientation assessment was applied. To ensure a more holistic view of the market orientation construct, a suitable definition and dimensional structure is advised.	20 σλοβενικές και 47 ευρωπαϊκές τράπεζες
Kirca, A. H. and Hult, G. T. M. (2009)		Δεν υπήρχε δείγμα – Βιβλιογραφική επισκόπηση
Kirca, A. H. , Jayachandran, S. and Bearden W. O. (2005)		Δεν υπήρχε δείγμα – Βιβλιογραφική επισκόπηση
Farrell, M. A., Oczkowski, E. and Kharabsheh, R. (2008)	Narver and Slater, 1990 MKTOR measure of market orientation.	Το πλαίσιο δειγματοληψίας αποτελείτο αρχικά από 545 IJVs στη Μαλαισία. 168 ερωτηματολόγια επιστράφηκαν, από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη που ήταν υπεύθυνοι για την επίβλεψη της εταιρείας, ποσοστό ανταπόκρισης που αντιστοιχεί στο 30,8%
Matanda, M. J. and Ndubisi, N. O. (2009)	Market orientation was operationalised using the three constructs: customer orientation, competitor orientation and interfunctional coordination developed by Narver and Slater (1990).	244 προμηθευτές φρέσκων προϊόντων με συνέντευξη
Carbonell, P. Escudero, A. I. R. (2010)	Kohli and Jaworski (1990)	Ένα σύνολο 247 συμπληρωμένων ερωτηματολογίων ελήφθησαν, αποδίδοντας ένα ποσοστό ανταπόκρισης 15,3%
Bodlaj, M. (2010)	Kohli and Jaworski (1990)	325 επιχειρήσεις
Grinstein, A. (2008)		Δεν υπήρχε δείγμα – Βιβλιογραφική επισκόπηση
Zhou, Y., Chao, P. and Huang, G. (2009)	MARKOR items developed by Kohli et al. (1993), but adapted for blood donation organizations in China. Twenty items divided into three categories: market intelligence generation (IG), intelligence dissemination (ID), and intelligence responsiveness (IR) were used to assess MO.	Το δείγμα περιλάμβανε 791 ερωτηματολόγια από διευθυντές αλλά και τεχνικούς υπαλλήλους από τις 27 επαρχίες σε ολόκληρη την Κίνα
Bottala, L. C. and Camacho, M. A. R. (2013)		Στοιχεία από τον ισπανικό τραπεζικό τομέα μεταξύ 2005 και 2007 αποτελούν τη βάση της έρευνας

Hodgkinson, I. R., Hughes, P. and Hughes, M. (2012)	Market orientation is assessed through the use of the MARKOR scale developed and validated by Kohli et al. (1993).	Συνολικά, 1060 ερωτηματολόγια ταχυδρομήθηκαν στους διευθυντές δημοσίων ψυχαγωγικών εγκαταστάσεων σε εθνικό επίπεδο. Το ποσοστό ανταπόκρισης έφτασε το 26% (280/ 1060)
Kok, R. A. W. and Driessen, P. H. (2012)		104 χρησιμοποιήσιμα ερωτηματολόγια από τα 527 που στάλθηκαν σε ανώτατα στελέχη συνεταιρισμών στην Ολλανδία
Anosike, U. P. and Eid, R. (2011)		202 χρησιμοποιήσιμα ερωτηματολόγια με ποσοστό ανταπόκρισης 40.31%
Molander, S., Felleson, M., Friman, M. and Skålén, P. (2012)		Δεν υπήρχε δείγμα – Βιβλιογραφική επισκόπηση
Chao, P., Fu, H. - P. and Lu, I. - Y. (2007)		193 ερωτηματολόγια
Jung, H. S. and Yoon, H. H. (2013)		311 υπάλληλοι στην Κορέα
Sivaramakrishnan, S., Zhang, D., Delbaere, M. and Bruning, E. (2008)	Kohli and Jaworski (1990)	500 επιχειρήσεις τυχαία από μια βάση δεδομένων των καναδικών επιχειρήσεων
Micheels, E. - T. and Gow, H. R., (2011)	Kohli and Jaworski (1990)	347 απαντήσεις από παραγωγούς βοείου κρέατος το 2007 επέστρεψαν σε δύο κύματα των ταχυδρομικών αποστολών, αποδίδοντας ποσοστό ανταπόκρισης 22,1%
Remli, N., Wan Daud, W. N., Zainol F. A. and Muhammad H. (2013)		Δεν υπήρχε δείγμα – Βιβλιογραφική επισκόπηση
Alrubaiee, L. (2013)	To measure market orientation Author followed the scale (MKTOR) proposed by Narver & Slater (1990)	
McManus, L., (2013)	Narver and Slater (1990)	165 διευθυντές ξενοδοχείων στην Αυστραλία
H. Liu, W. Ke, K. K. Wei, and Z. Hua, (2013)	For the items of market orientation, the scales from Lukas and Ferrell (2000) were used	246 επιχειρήσεις στον τομέα της μεταποίησης και των υπηρεσιών στην Κίνα
Boso, N., Cadogan, J. W. and Story, V. M. (2012)	The measure of export MOB is sourced from Cadogan <i>et al.</i> , (2001).	164 εξαγωγείς στη Γκάνα
Keelson, S. A. (2013)		24 εισηγμένες εταιρείες
Nayebzadeh, S. (2013)		Δεν υπήρχε δείγμα – Βιβλιογραφική επισκόπηση
Pérez-Luño, A. and Cambra J., (2013)		Δεν υπήρχε δείγμα – Βιβλιογραφική επισκόπηση
Ogbonna, B. U. and Ogwo, O. E., (2013)	Narver and Slater (1990)	30 από τις 47 ασφαλιστικές επιχειρήσεις
Kivipõld, K. and Vadi, M., (2013)	Narver and Slater (1990)	Οκτώ οργανώσεις από τον τομέα των

		χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στην Εσθονία
Gheysari, H. Rasli, A., Roghanian, P. and Norhalim, N., (2012)		Δεν υπήρχε δείγμα – Βιβλιογραφική επισκόπηση
Bottala, L. C. and Camacho, M. A. R., (2013)		Στοιχεία από τον ισπανικό τραπεζικό τομέα μεταξύ 2005 και 2007
Urde, M., Baumgarth, C. and Merrilees, B. (2013)		Δεν υπήρχε δείγμα – Μελέτες περιπτώσεων
Gupta, M. C., Sahi, G. K. and Chahal, H., (2013)		Δεν υπήρχε δείγμα – Μελέτες περιπτώσεων
Huang, J. - A. Weng, R. - H. Lai, C. - S. and Hu, J. - S., (2012)	Kohli <i>et al.</i> , (1993)	90 ερωτηματολόγια από γιατρούς και 450 από ασθενείς
Hodgkinson, I. R., Hughes, P. and Hughes, M., (2012)	The MARKOR scale, developed and validated by Kohli <i>et al.</i> , (1993)	1060 στελέχη εταιρειών αναμνηχής
Lonial, S. C. and Raju, P. S., (2001)	Jaworski and Kohli's (1993) instrument consisting of 32 items was selected to measure market orientation.	Νοσοκομεία στις Η.Π.Α.
Paladino, A. (2008)	Kohli and Jaworski (1990)	400 κορυφαίες –ως προς τα έσοδά τους- μεταποιητικές επιχειρήσεις
Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. and Down, J., (2007)		Δεν υπήρχε δείγμα
Blesa, A., and Ripollés, M., (2003)	The measurement of market orientation was done using both MARKOR and MKTOR scales.	
Jain, R., and Ali, S. W., (2013)	Entrepreneurial Marketing Orientation Scale (a 10-item Likert-type five-point scale) which was partly adapted from the scale developed by Blesa and Ripolles (2003).	134 επιχειρηματίες που ανήκουν σε διάφορες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών της Ινδίας
Tajeddini, K., (2011)	To measure customer orientation, the scale of Deshpandé <i>et al.</i> , (1993) was adopted because of its emphasis on customer focus	Δεδομένα από managers και ιδιοκτήτες ξενοδοχείων στην Ελβετία
Brady, M. K. and Cronin, J. J. Jr, (2001)	Customer Orientation (CO) was measured by using the 12 positively worded items from the Sales Orientation/ Customer Orientation (SOCO) scale (Saxe and Weitz 1982).	649 πελάτες
Lings, I. N., and Greenley, G. E., (2005)		
Dean, A. M., (2007)		Τα δείγματα αποτελούνταν από πελάτες δύο τηλεφωνικών κέντρων στην Αυστραλία.
Rafaeli, A., Ziklik, L., and Doucet, L., (2008)		215 εργαζόμενοι τηλεφωνικού κέντρου (31%)
Walsh, K., Enz, C. A., and Canina, L., (2008)		538 ξενοδοχεία

Kibbeling, M., van der Bij, H. and van Weele, A., (2013)	Kohli and Jaworski (1990)	88 εταιρείες
Baker, W. E. and Sinkula, J. M., (2005)	The MARKOR scale (Kohli, Jaworski, and Kumar, 1993)	
Roersen, M. J., Kraaijenbrink, J., and Groen, A. J., (2013)	First, the MKTOR scale was filled out by the directors of the firms.	
Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E., and Schwabsky, N., (2006)		Βιβλιογραφική επισκόπηση ανάμεσα σε προσανατολισμό στην αγορά και απόδοση χρησιμοποιώντας 15 προηγούμενες μελέτες
Huang, J.-A., Weng, R.-H., Lai, C.-S., and Hu, J.-S., (2012)	This study adopted the measurement chart of market orientation proposed by Webb <i>et al.</i> , (2000).	90 ερωτηματολόγια από γιατρούς και 450 ερωτηματολόγια από ασθενείς
Hakala, H., (2011)		Δεν υπήρχε δείγμα – Βιβλιογραφική επισκόπηση
Renko, M., Carsrud, A., and Brännback, M., (2009)	Kohli and Jaworski (1990)	Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω προσωπικών συνεντεύξεων σε νεοσύστατες επιχειρήσεις βιοτεχνολογίας στις Ηνωμένες Πολιτείες, τη Φινλανδία και τη Σουηδία
Liao, S.-H., Chang, W.-J., Wu, C.-C., Katrichis, J. M., (2011)		Δεν υπήρχε δείγμα – Βιβλιογραφική επισκόπηση
Van Raaij, E. M., and Stoelhorst, J.W., (2008)		Δεν υπήρχε δείγμα – Βιβλιογραφική επισκόπηση

Πίνακας 2.1 – Συγγραφείς άρθρου –σχετικού με τον προσανατολισμό στην αγορά-, εργαλείο μέτρησης και δείγμα

2.3 Οι πρόγονοι (antecedents) και οι συνέπειες (consequences) του προσανατολισμού στην αγορά

Μετά τη βιβλιογραφική επισκόπηση του προσανατολισμού στην αγορά, τους τρόπους μέτρησής του και το δείγμα με βάση το οποίο η κάθε έρευνα είχε διεξαχθεί, η παρούσα διατριβή θα εστιάσει στο τι είχε προηγηθεί του προσανατολισμού στην αγορά και είναι γνωστό με τον όρο «*πρόγονοι*» (*antecedents*), αλλά και τι έπεται του προσανατολισμού στην αγορά, γνωστό από τη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ ως «*συνέπειες*» (*consequences*). Πολλές είναι οι έρευνες οι οποίες έχουν εστιάσει τόσο στους προγόνους όσο και στις συνέπειες του προσανατολισμού στην αγορά. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Jaworski and Kohli (1993), οι πρόγονοι του προσανατολισμού στην αγορά θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

1. Τους παράγοντες της ανώτατης διοίκησης (Top management factors)
2. Τους διατμηματικούς παράγοντες (Interdepartmental factors) και
3. Τα οργανωτικά συστήματα (Organizational systems). Τα κορυφαία στελέχη διαμορφώνουν τις αξίες και τον προσανατολισμό ενός οργανισμού (Webster, 1988).

Έρευνες έχουν δείξει επίσης ότι η έμφαση στην ανώτατη διοίκηση έχει θετική επίδραση στο επίπεδο του προσανατολισμού στην αγορά ενός οργανισμού (Day 1994; Narver και Slater, 1990). Οι διατμηματικοί ή διαλειτουργικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη διυπηρεσιακή συνεκτικότητα και τη σύγκρουση. Η διατμηματική συνεκτικότητα, ή αλλιώς η έκταση των επίσημων και ανεπίσημων επαφών μεταξύ των εργαζομένων σε διάφορες υπηρεσίες, ενισχύει τον προσανατολισμό στην αγορά οδηγώντας σε μεγαλύτερη ανταλλαγή και χρήση των πληροφοριών (Kennedy *et al.*, 2003). Από την άλλη πλευρά, η διατμηματική σύγκρουση, ή η ένταση που προκύπτει από αποκλίνοντες στόχους, αναστέλλει τις συντονισμένες προσπάθειες μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στις ανάγκες της αγοράς και, συνεπώς, μειώνεται ο προσανατολισμός στην αγορά (Jaworski και Kohli, 1993).

Κατά τη μελέτη του προσανατολισμού στην αγορά, έρευνες έχουν τονίσει μία σειρά από έννοιες οι οποίες λειτουργούν ως πρόγονοι του προσανατολισμού στην αγορά. Στη μετά - ανάλυσή τους, οι Kirca *et al.*, (2005) εντόπισαν ότι ως πρόγονοι του προσανατολισμού στην αγορά λειτουργούν:

1. Το επίπεδο της ανώτατης διοίκησης (the level of top management emphasis)

2. Τα διάφορα τμήματα μέσω της σύγκρουσης και της συνεκτικότητας (departments, conflict and connectedness)
3. Τα οργανωτικά συστήματα, δηλαδή η τυποποίηση, η συγκέντρωση, και τα συστήματα ανταμοιβής που βασίζονται στην αγορά) Organizational systems (formalization, centralization, and market – based reward systems).

Σε πρόσφατη έρευνα, οι Cegarra-Navarro and Rodrigo-Moya, (2007) απέδειξαν ότι η μαθησιακή κουλτούρα αποτελεί πρόγονο του προσανατολισμού στην αγορά, σχετιζόμενη άμεσα με την ικανότητα αλλαγής. Κατά τους Kirca *et al.*, (2005), εκτός από τη διυπηρεσιακή συνοχή και τους οργανωτικούς παράγοντες του συστήματος, τρεις πτυχές της ικανότητας αλλαγής μπορεί να είναι σημαντικές για να γίνει μία εταιρεία πιο προσανατολισμένη στην αγορά:

1. Η απροθυμία
2. Η ικανότητα και
3. Η προθυμία για αλλαγή.

Πιο συγκεκριμένα, η αποστροφή του κινδύνου από πλευράς της ανώτατης διοίκησης - που αντιπροσωπεύει την απροθυμία για αλλαγή- συχνά είναι ένας καθοριστικός παράγοντας αλλαγής (Judge *et al.*, 1999) ή προσανατολισμού στην αγορά (Avlonitis and Gounaris, 1999; Jaworski and Kohli, 1993). Επίσης, η διαδικασία ελέγχου βελτίωσης -που αντιπροσωπεύει την ικανότητα αλλαγής- είναι πιθανό να επηρεάσει τον προσανατολισμό στην αγορά, ενώ η βελτίωση της διαδικασίας του ελέγχου, αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο η διοίκηση ελέγχει την ποιότητα και τη βελτίωση των βασικών διαδικασιών του προσανατολισμού προς την αγορά (Day, 1994). Επιπρόσθετα, η έμφαση στην ανώτατη διοίκηση -που αντιπροσωπεύει την προθυμία για αλλαγή - επηρεάζει τον προσανατολισμό στην αγορά (Kirca *et al.*, 2005). Αυτή η έμφαση αναφέρεται στον ρόλο των ανώτατων στελεχών, τονίζοντας τη σημασία του στόχου της αλλαγής, μέσω του προσανατολισμού στην αγορά, στην επικοινωνία της με τους εργαζόμενους. Συνοψίζοντας, η ικανότητα αλλαγής μπορεί να οδηγήσει υπό προϋποθέσεις στον προσανατολισμό στην αγορά. Τέλος, σε έρευνα των Sivaramakrishnan, *et al.*, (2008), βρέθηκε ότι η οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) αποτελεί πρόγονο του προσανατολισμού στην αγορά.

Εκτός από τους προγόνους του προσανατολισμού στην αγορά, θα αναλυθούν στο σημείο αυτό, και οι συνέπειές του (consequences). Έχοντας δει δηλαδή τι προηγείται του προσανατολισμού στην αγορά, θα εντοπιστεί και το τι έπεται. Οι

συνέπειες του προσανατολισμού στην αγορά οργανώνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες σύμφωνα με τους Jaworski και Kohli (1996):

1. Την οργανωτική απόδοση (Organizational performance)
2. Τις συνέπειες των πελατών (Customer consequences)
3. Τις συνέπειες καινοτομίας (Innovation consequences)
4. Τις συνέπειες των εργαζομένων (Employee consequences).

Τα χαρακτηριστικά των τεσσάρων προαναφερθεισών συνεπειών του προσανατολισμού στην αγορά είναι:

1. Η οργανωτική απόδοση αποτελείται από μέτρα απόδοσης με βάση το κόστος, τα οποία αντανακλούν τις επιδόσεις σε συνδυασμό με το κόστος που προκύπτει από την εφαρμογή μιας στρατηγικής. Άλλα μέτρα απόδοσης είναι αυτά τα οποία βασίζονται στα έσοδα, τα οποία δε λαμβάνουν υπόψη το κόστος από την εφαρμογή μιας στρατηγικής όπως είναι για παράδειγμα οι πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς. Επιπλέον, ορισμένοι ερευνητές χρησιμοποίησαν τα μέτρα που αξιολογούν την αντίληψη των συνολικών επιδόσεων των επιχειρήσεων, κυρίως μέσω συγκρίσεων της οργανωτικής απόδοσης με τους στόχους της εταιρείας και / ή των ανταγωνιστών της (Jaworski and Kohli, 1993).

2. Οι συνέπειες των πελατών περιλαμβάνουν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει μια εταιρεία, την ικανοποίηση του πελάτη με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας και την αφοσίωση του πελάτη στην εταιρεία (Jaworski και Kohli, 1993; 1996). Ο προσανατολισμός στην αγορά προτείνει την ενίσχυση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών μίας εταιρείας, με στόχο η εταιρεία να δημιουργήσει και να διατηρήσει «αξία» για τον πελάτη (Brady and Cronin, 2001). Ο προσανατολισμός στην αγορά ενισχύει την ικανοποίηση των πελατών και την πίστη τους στην εταιρεία, διότι οι επιχειρήσεις με προσανατολισμό στην αγορά βρίσκονται σε θέση να προβλέπουν τις ανάγκες των πελατών και να προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών (Slater and Narver, 1994b).

3. Οι συνέπειες καινοτομίας περιλαμβάνουν καινοτομία από πλευράς των εταιρειών, την ικανότητά τους δηλαδή να δημιουργήσουν και να εφαρμόσουν νέες ιδέες, προϊόντα και διαδικασίες (Hult and Ketchen, 2001). Ο προσανατολισμός στην αγορά πρέπει να ενισχύσει την καινοτομία της εταιρείας και την προσπάθεια δημιουργίας ενός νέου προϊόντος, διότι οδηγεί σε συνεχή και δυναμική διάθεση των προϊόντων

αυτών, πάντοτε με γνώμονα τις ανάγκες των πελατών (Atuahene - Gima 1996; Han *et al.*, 1998).

4. Οι συνέπειες των εργαζομένων, σύμφωνα με τους Kohli και Jaworski (1990), είναι επί της ουσίας η αίσθηση της υπερηφάνειας και της συντροφικότητας μεταξύ των εργαζομένων, καθώς ο προσανατολισμός στην αγορά ενισχύει την οργανωτική δέσμευση, να λειτουργούν με ομαδικό πνεύμα, και να είναι προσανατολισμένοι στις ανάγκες των πελατών (δηλαδή, να παρέχονται κίνητρα στους εργαζομένους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών), και τελικά να είναι και οι ίδιοι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Επιπλέον, ο προσανατολισμός στην αγορά μπορεί να μειώσει τη «σύγκρουση» ρόλων εντός της εταιρείας για την οποία έκανα λόγο οι Siguaw *et al.*, (1994). Ο Nayebzadeh (2013) σε έρευνα που διεξήγαγε, ανέφερε χαρακτηριστικά ότι η εταιρεία η οποία είναι προσανατολισμένη στην αγορά έχει σημαντικές ωφέλειες όχι μόνο σε επίπεδο απόδοσης αλλά και σε επίπεδο «ενδοεταιρικό» (εργαζόμενοι).

Κεφάλαιο 3^ο

Η Ποιότητα των Υπηρεσιών (Service Quality)

3.1 Η Ποιότητα των υπηρεσιών – Ορισμοί και χαρακτηριστικά

Στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ, είναι κοινά αποδεκτό ότι είναι δύσκολο να ορισθεί η έννοια της ποιότητας μίας υπηρεσίας. Ο κυριότερος λόγος που καθιστά δύσκολο τον ορισμό της ποιότητας είναι η άυλη φύση της υπηρεσίας σε συνδυασμό με το υποκειμενικό στοιχείο που συνοδεύει ποια υπηρεσία είναι «ποιοτική» και ποια όχι. Στο σημείο αυτό, παρά τη δεδομένη δυσκολία που συναντάται στον ορισμό της ποιότητας των υπηρεσιών θα δοθούν οι κυριότεροι ορισμοί της.

Η ποιότητα, μπορεί να οριστεί ως εξής: «...*Το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που οφείλει ο παραγωγός να προσφέρει στον πελάτη, το οποίο του προσφέρει αξία και είναι σύμφωνο ή ακόμα και ξεπερνά τις δηλωμένες ή υπονοούμενες ανάγκες και προσδοκίες του...*» (Λυμπερόπουλος και Παντουβάκης, 2008, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, σελ. 97).

Οι Sasser *et al.*, (1978), αναφέρθηκαν σε επτά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που θεωρούν ότι επαρκώς περιγράφουν την έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτά περιλαμβάνουν:

- Την *ασφάλεια* και την *εμπιστοσύνη* που αισθάνονται οι πελάτες από μία υπηρεσία (Security confidence)
- Τη *συνοχή* (Consistency)
- Τη *στάση* των παρόχων της υπηρεσίας (συμπεριφορά, ευγένεια) (Attitude politeness)
- Την *πληρότητα* σε *βοηθητικές υπηρεσίες* (Completeness – the availability of ancillary services)
- Την *κατάσταση των εγκαταστάσεων* (Condition of facilities)
- Τη *διαθεσιμότητα* (χωρική και χρονική) για την πρόσβαση των πελατών στις υπηρεσίες (Availability – Spatial and temporal customers' access to services)
- Την *εκπαίδευση* των φορέων παροχής υπηρεσιών (Training of service providers).

Ο Gronroos (1991) σε έρευνά του ανέφερε ότι η ποιότητα αποτελείται από τρεις διαστάσεις:

- Την «τεχνική ποιότητα του αποτελέσματος» (technical quality of the outcome),
- Τη «λειτουργική ποιότητα» (functional quality of the Encounter), και
- Την «εταιρική εικόνα» (company corporate image).

Ο Lehtinen (1982) από την άλλη, περιέγραψε την ποιότητα με βάση τρεις διαστάσεις:

- ✓ Τη «φυσική ποιότητα» των προϊόντων ή των υπηρεσιών (Physical quality)
- ✓ Την «Εταιρική ποιότητα» (η εικόνα της εταιρείας) (Corporate quality)
- ✓ Τη «διαδραστική ποιότητα» (Interactive quality) η οποία εστιάζει στην αλληλεπίδραση μεταξύ του καταναλωτή και της υπηρεσίας.

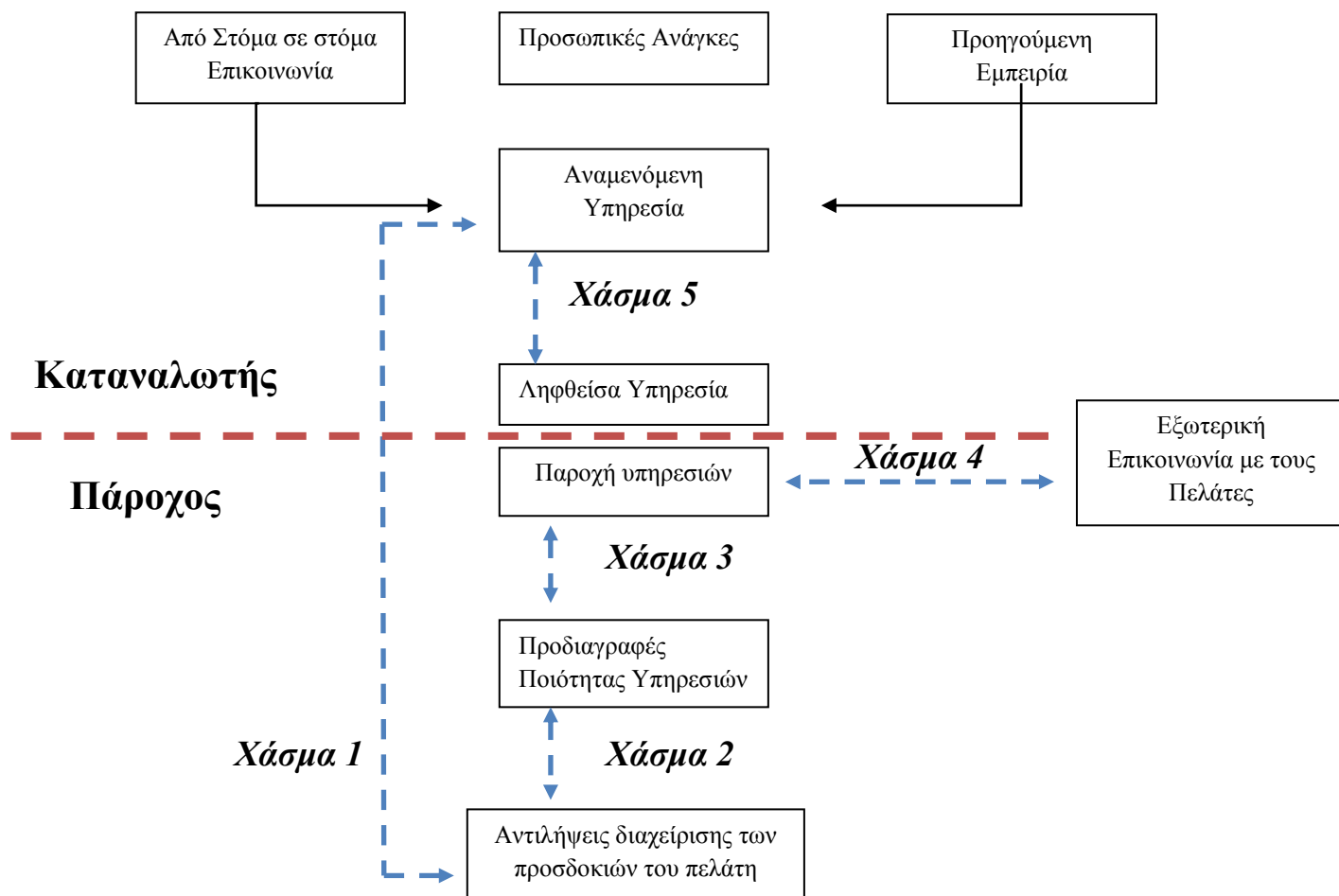
Οι Parasuraman *et al.*, (1985) σε έρευνά τους σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών, προχώρησαν στην καταγραφή των δέκα καθοριστικών παραγόντων μίας υπηρεσίας υποστηρίζοντας μάλιστα ότι οι δέκα αυτοί παράγοντες/ διαστάσεις μπορούν να ισχύουν γενικά για οποιαδήποτε υπηρεσία. Οι δέκα διαστάσεις περιλαμβάνουν:

- Tangibles – Απτά στοιχεία: Τα υλικά στοιχεία της υπηρεσίας, όπως είναι οι εγκαταστάσεις, η εμφάνιση του προσωπικού, τα εργαλεία ή ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για την παροχή της υπηρεσίας,
- Reliability – Αξιοπιστία: Η συνοχή της υπηρεσίας σε όρους απόδοσης και αξιοπιστίας
- Responsiveness – Ανταπόκριση: Η προθυμία ή η ετοιμότητα του προσωπικού να παρέχει την υπηρεσία στους πελάτες
- Competence – Αρμοδιότητα: Η κατοχή όλων εκείνων των απαιτούμενων δεξιοτήτων και γνώσεων για την εκτέλεση της υπηρεσίας από το προσωπικό
- Access – Πρόσβαση: Η προσήνεια και η ευκολία της επαφής
- Courtesy – Ευγένεια: Η ευγένεια, ο σεβασμός, η προσοχή και η φιλικότητα του προσωπικού
- Communication – Επικοινωνία: Η τήρηση της δέσμευσης ότι οι πελάτες θα είναι σε θέση να ενημερώνονται σε γλώσσα που δύνανται να καταλάβουν
- Credibility – Αξιοπιστία: Η αξιοπιστία σε όρους ειλικρίνειας
- Security – Ασφάλεια: Η ελευθερία από ρίσκο ή αμφιβολίες, φυσική ασφάλεια και εμπιστευτικότητα
- Understanding – Κατανόηση: Η κατανόηση σε όρους προσπάθειας να γίνονται άμεσα αντιληπτές οι ανάγκες των πελατών.

Αυτές οι δέκα διαστάσεις αργότερα «συγκεντρώθηκαν» από τους ίδιους συγγραφείς στο γνωστό μοντέλο των πέντε διαστάσεων, αλλιώς γνωστό και ως “*SERVQUAL*”, από τα αρχικά των λέξεων Service (Υπηρεσία) και Quality (Ποιότητα) (Parasuraman *et al.*, 1990). Το μοντέλο *SERVQUAL* περιλαμβάνει τις διαστάσεις:

- ❖ «Απτά στοιχεία - **Tangibles**»
- ❖ «Αξιοπιστία - **Reliability**»
- ❖ «Ανταπόκριση- **Responsiveness**»
- ❖ «Εμπιστοσύνη - **Assurance**»
- ❖ «Συμπάθεια – **Empathy**».

Πιο συγκεκριμένα, με τον όρο απτά στοιχεία, καλούνται η εμφάνιση τόσο του περιβάλλοντος στο οποίο η υπηρεσία «παράγεται», όπως είναι ο εξοπλισμός, τα γραφεία, οι εγκαταστάσεις, οι πρώτες ύλες, όσο και η εμφάνιση του προσωπικού και του παρόχου της υπηρεσίας. Με τον όρο αξιοπιστία, καλείται η δυνατότητα που παρέχεται στους πελάτες, να λαμβάνουν την υπηρεσία έγκαιρα (σε όρους χρόνου) και άρτια (σε όρους ποιότητας). Ως ανταπόκριση, είναι γνωστή η θέληση/ βούληση του παρόχου ή του προσωπικού μίας εταιρείας, να εξυπηρετήσει τον πελάτη της, ενώ η εμπιστοσύνη είναι η ειλικρίνεια από την πλευρά του παρόχου να προσφέρει στον πελάτη όλα εκείνα που του είχε υποσχεθεί. Τέλος, συμπάθεια, καλείται η επίδειξη πραγματικού ενδιαφέροντος από τον πάροχο ή το προσωπικό της εταιρείας κατά την παροχή μίας υπηρεσίας (Pantounakis *et al.*, 2015, σελ. 648).



Σχήμα 3.1 – Το μοντέλο των αποκλίσεων (Gaps) ή αλλιώς SERVQUAL

Το μοντέλο SERVQUAL έχει χρησιμοποιηθεί μέσω αυτών των πέντε διαστάσεων του, σε πλήθος ερευνών στο χώρο του μάρκετινγκ, σε πολλούς χώρους, για να μετρηθεί η ποιότητα των παρεχόμενων –από μία εταιρεία- υπηρεσιών. Οι Parasuraman *et al.*, (1985) πρότειναν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι συνάρτηση των διαφορών μεταξύ των προσδοκιών και της απόδοσης κατά μήκος των διαστάσεων ποιότητας. Ανέπτυξαν ένα μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών (Σχήμα 4.1) με βάση την ανάλυση των χασμάτων (gaps). Τα διάφορα χάσματα ή κενά που εμφανίζονται στο μοντέλο είναι:

Χάσμα 1: Διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των καταναλωτών και τις αντιλήψεις της διοίκησης της εταιρείας σχετικά με αυτές τις προσδοκίες, δηλαδή δεν γνωρίζει η εταιρεία τι περιμένουν οι καταναλωτές.

Χάσμα 2: Διαφορά ανάμεσα στις αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες του καταναλωτή και τις προδιαγραφές ποιότητας των υπηρεσιών, δηλαδή ακατάλληλα πρότυπα ποιότητας υπηρεσιών.

Χάσμα 3: Διαφορά μεταξύ των προδιαγραφών ποιότητας των υπηρεσιών και των υπηρεσιών που πράγματι παραδίδονται, δηλαδή χάσμα της πραγματικής απόδοσης των υπηρεσιών.

Χάσμα 4: Διαφορά μεταξύ της παροχής υπηρεσιών και της επικοινωνίας με τους καταναλωτές για την παροχή υπηρεσιών, δηλαδή το εάν η παράδοση έχει λάβει χώρα όπως έχει υποσχεθεί στους καταναλωτές.

Χάσμα 5: Διαφορά μεταξύ προσδοκιών των καταναλωτών και της ληφθείσας υπηρεσίας. Αυτό το χάσμα εξαρτάται από το μέγεθος των τεσσάρων παραπάνω κενών και συνδέεται άμεσα με την «παράδοση» της υπηρεσίας από την πλευρά του παρόχου στον πελάτη. Αναλυτικά, οι έρευνες αυτές, οι χώροι και τα αποτελέσματα των ερευνών θα παρουσιασθούν στην επόμενη ενότητα του παρόντος Κεφαλαίου.

3.2 Η Ποιότητα των υπηρεσιών - Βιβλιογραφική επισκόπηση (Literature Review)

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στην παρούσα ενότητα θα παρουσιασθεί αναλυτικά ο δεύτερος πυλώνας της διδακτορικής διατριβής, η βιβλιογραφική επισκόπηση δηλαδή της ποιότητας των υπηρεσιών, μέσα από έρευνες που έχουν λάβει χώρα στο χώρο του μάρκετινγκ των υπηρεσιών από ακαδημαϊκούς και ερευνητές. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι ο αριθμός των ερευνών σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών είναι πολύ μεγάλος. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο η βιβλιογραφική επισκόπηση που ακολουθεί βασίζεται αφενός στις έρευνες που έχουν συγκεντρώσει το μεγαλύτερο ακαδημαϊκό ενδιαφέρον (ανεξαρτήτως έτους) και αφετέρου στις πιο πρόσφατες έρευνες.

Ορισμένες από τις κυριότερες έρευνες που διεξήχθησαν στο χώρο της ποιότητας των υπηρεσιών και αποτελούν πραγματικά σταθμό στην παγκόσμια βιβλιογραφία του μάρκετινγκ, είναι αυτές των Parasuraman *et al.*, (1985; 1986; 1988; 1991a; 1991b; 1993; 1994) μέσα από τις οποίες συγκέντρωσαν, μελέτησαν και ανέλυσαν τις διαστάσεις του μοντέλου τους (SERVQUAL).

Οι Zeithaml *et al.*, (1988), προσπαθώντας να ανασυνθέσουν το μοντέλο SERVQUAL, κατέληξαν σε πέντε διαστάσεις επίσης, αναδιαμορφώνοντας τα πέντε χάρματα/ κενά του μοντέλου. Οι Cronin and Taylor (1992), ερεύνησαν τόσο τη θεωρητική προσέγγιση, όσο και τη μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη σχέση της με την ικανοποίηση του καταναλωτή. Υποστήριξαν -προχωρώντας σε κριτική του μοντέλου των Parasuraman *et al.*, (1985)- ότι το μοντέλο SERVQUAL αποτελεί μοντέλο μέτρησης της ποιότητας αλλά δεν βρίσκουν εφαρμογή στο χώρο των υπηρεσιών όλες του οι διαστάσεις. Έτσι, αναφέρθηκαν στο μοντέλο SERVPERF (από τα αρχικά Service και Perfect, δηλαδή άψογη υπηρεσία) δείχνοντας ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι μια μορφή της στάσης/ άποψης των καταναλωτών προς την παρεχόμενη υπηρεσία. Ανέφεραν επίσης ότι το SERVPERF είναι ένα ενισχυμένο μέσο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών και υποστήριξαν ότι το SERVQUAL συγχέει την ικανοποίηση με τη στάση ενώ δήλωσαν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να είναι αντιληπτή ως «παρόμοια με τη στάση/ άποψη», και ότι η ποιότητα των υπηρεσιών αξιολογείται μόνο από τις αντιλήψεις και όχι από τις προσδοκίες. Άλλες ακαδημαϊκές/ ερευνητικές προσπάθειες σχετικές με την ποιότητα έδειξαν μία σειρά από ενδιαφέροντα στοιχεία, αφού προσπάθησαν να συνδέσουν την ποιότητα με αρκετές μεταβλητές.

Αρχικά, κοινά αποδεκτός τόπος μεταξύ ερευνητών και ακαδημαϊκών στο χώρο του μάρκετινγκ είναι ότι η ποιότητα των παρεχόμενων –στον καταναλωτή/ πελάτη- υπηρεσιών αποτελεί πρόγονο της ικανοποίησής του. Επίσης, η ποιότητα των υπηρεσιών έχει σημαντικό αντίκτυπο στις επιδόσεις των επιχειρήσεων, το κόστος των επιχειρήσεων, την ικανοποίηση του πελάτη, την αφοσίωση των πελατών και την κερδοφορία (Seth *et al.*, 2005).

Στις πιο πρόσφατες έρευνες, η ποιότητα των υπηρεσιών έχει συνδεθεί με μεταβλητές όπως η αξία, η εμπιστοσύνη και η πίστη (Karjaluoto *et al.*, 2015). Στη συγκεκριμένη έρευνα οι συγγραφείς εντόπισαν ευθεία θετική σχέση ανάμεσα στην ποιότητα, την εμπιστοσύνη και την πίστη. Σε άλλη έρευνα οι Paparoidamis and Chumpitaz (2015), εντόπισαν θετική σχέση ανάμεσα στην ποιότητα και την ικανοποίηση που προκύπτει στον πελάτη από παροχή διορθωτικής υπηρεσίας (recovery satisfaction). Οι Ruben *et al.*, (2015), σε έρευνα που διεξήγαγαν σε 234 πελάτες διαφημιστικών εταιρειών, εντόπισαν θετική σχέση ανάμεσα στην ποιότητα, την ικανοποίηση και την πίστη, τονίζοντας μάλιστα ότι η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί μεσολαβητή (mediator) της σχέσης μεταξύ ποιότητας και πίστης. Οι Caruana *et al.*, (2015), σε έρευνά τους σε

1.000 πελάτες τραπεζικών υπηρεσιών ανέφεραν ότι η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί μεσολαβητή (mediator) της σχέσης μεταξύ ποιότητας και πίστης. Οι Stratemeier *et al.*, (2014), σε έρευνα που πραγματοποίησαν εξερευνώντας πιθανές διαφορές ανάμεσα σε μαθητές σχολείων της Αμερικής και της Ταϊλάνδης, εντόπισαν διαφορές στην ποιότητα των υπηρεσιών εκπαίδευσης που τους παρέχονταν αλλά και διαφορές μεταξύ των προσδοκιών των μαθητών. Σε άλλη έρευνα οι Ford *et al.*, (2014), σχετικά με την ποιότητα των αεροπορικών υπηρεσιών προς τους πελάτες, εντόπισαν θετική σχέση ανάμεσα στην ποιότητα, την ικανοποίηση, την αξία και την πίστη των πελατών. Από την άλλη πλευρά, ο Azhar (2015), προσπάθησε να μελετήσει τις σχέσεις που προκύπτουν μεταξύ της γνώσης των πελατών (customer knowledge), της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (customer relationship management) και της ποιότητας των υπηρεσιών σε 100 εταιρείες παροχής υπηρεσιών στη Μαλαισία. Τα αποτελέσματα της έρευνάς του κατέδειξαν θετική σχέση ανάμεσα στα τρία εργαλεία, και μάλιστα η γνώση των πελατών και η διαχείριση πελατειακών σχέσεων αποτελούν προγνωστικούς παράγοντες της ποιότητας των υπηρεσιών. Οι Giovanis and Athanasopoulou (2015), σε έρευνα που διεξήχθη σε 408 πελάτες υπηρεσιών επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων ανέφεραν ότι η σχεσιακή ποιότητα αποτελεί μεσολαβητή (mediator) στη σχέση μεταξύ της παρεχόμενης στους πελάτες ποιότητας και της πίστης τους. Οι Koo *et al.*, (2014), σε έρευνά τους σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών διατύπωσαν την άποψη ότι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί μεσολαβητή (mediator) στη σχέση μεταξύ των διαστάσεων της ποιότητας των υπηρεσιών και το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Οι Yuen and Thai (2015), σε έρευνά τους στο χώρο της ναυτιλίας και συγκεκριμένα σε 183 ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών, ανέφεραν ότι η παρεχόμενη ποιότητα μπορεί να εκπροσωπείται από τέσσερις βασικές διαστάσεις της οι οποίες για την καλύτερη πρόβλεψη της ικανοποίησης των πελατών είναι η αξιοπιστία, η ταχύτητα, η ανταπόκριση και η τιμή. Οι Kaura *et al.*, (2015), σε έρευνά τους σε 445 πελάτες τραπεζικών υπηρεσιών, αποκαλύπτουν ότι οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών, η τιμή και η ευκολία εξυπηρέτησης έχουν θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών και την αφοσίωσή τους. Επιπλέον, η ικανοποίηση του πελάτη δρα ως ενδιάμεση μεταβλητή (mediator) μεταξύ τους προγόνους της ποιότητας (antecedents) και την αφοσίωση των πελατών. Ο Dhar (2015), σε έρευνα που έλαβε χώρα στον κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας και συγκεκριμένα σε 494 υπαλλήλους ξενοδοχείων στην Ινδία, προσπάθησε να εντοπίσει τη σχέση που υπάρχει

μεταξύ της κατάρτισης των εργαζομένων και της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους. Τα ευρήματα της μελέτης αποκάλυψαν ισχυρή σχέση μεταξύ της κατάρτισης των εργαζομένων και της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται από τους εργαζόμενους στους πελάτες στον κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας (ξενοδοχεία). Οι Pantounakis and Patsiouras (2015), σε έρευνα που διεξήγαγαν στο χώρο των μεταφορών στην Ελλάδα, εισήγαγαν μία νέα μεταβλητή προς συζήτηση στη σχέση μεταξύ ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης του πελάτη. Συγκεκριμένα, σε έρευνά τους σε 118 μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μεταφορών συνέδεσαν την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών με το στυλ ηγεσίας αποδεικνύοντας ότι το στυλ ηγεσίας αποτελεί καταλύτη (moderator) της σχέσης μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών. Οι Gemmel *et al.*, (2015), προχώρησαν σε μελέτη της ποιότητας των υπηρεσιών σε σχέση με το χρόνο αναμονής ασθενών. Ο κλάδος που επελέγη ήταν ο κλάδος της υγείας και συγκεκριμένα οι χώροι μονάδων χημειοθεραπείας. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους δεν έδειξαν ισχυρή σχέση μεταξύ του χρόνου αναμονής και της ληφθείσας –από τους ασθενείς- ποιότητας παρεχόμενης υπηρεσίας. Οι Pomirleanu *et al.*, (2015), μελέτησαν τη φύση της αντισταθμιστικής επίδρασης της ενδυνάμωσης (empowerment) στην επίδραση της κατάρτισης των υπηρεσιών και το εσωτερικό μάρκετινγκ στην ποιότητα των υπηρεσιών σε εταιρείες τύπου b2b (business to business). Δεδομένα από 880 υπαλλήλους πρώτης γραμμής συλλέχθηκαν και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ενδυνάμωση αποτελεί καταλύτη (moderator) στη σχέση μεταξύ της εσωτερικής κυκλοφορίας και της ποιότητας των υπηρεσιών, καθώς και στη σχέση μεταξύ της κατάρτισης και της ποιότητας των υπηρεσιών. Οι Zameer *et al.*, (2015), διερεύνησαν την επιρροή της ποιότητας των υπηρεσιών, της ικανοποίησης των πελατών και της εταιρική εικόνας στην αντιληπτή από τον πελάτη αξία. Δεδομένα που αποτελούνταν από 200 πελάτες τραπεζικών υπηρεσιών στο Πακιστάν συλλέχθηκαν και τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν θετική σχέση μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών, της ικανοποίησης των πελατών και της εταιρικής εικόνας. Επίσης τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών έχουν μεγάλη επίδραση στην αντιληπτή αξία του πελάτη. Οι Izogo and Ogba (2015), στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, προσπάθησαν μέσω της έρευνάς τους αφενός να διερευνήσουν την τρισδιάστατη δομή της κλίμακας SERVQUAL μέσα σε περιβάλλον μη-δυτικών υπηρεσιών, και αφετέρου τον αντίκτυπο των διαστάσεων της ποιότητας των υπηρεσιών στην

ικανοποίηση των πελατών και την πίστη τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη σε 384 πελάτες υπηρεσιών επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων έδειξαν ότι οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών είναι σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης της ικανοποίησης των πελατών και της πίστης τους. Η μελέτη η οποία διεξήχθη από τους Loizos και Lycourgos (2006), σχετικά με τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πελατών ξενοδοχείων εντόπισε την ύπαρξη χάσματος ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών και τις αντιλήψεις τους, στο πλαίσιο της ποιότητας της υπηρεσίας που παρέχεται. Επίσης, αποδεικνύεται από την έρευνα τους ότι οι διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL εμπιστοσύνη, ανταπόκριση και αξιοπιστία είναι οι πιο σημαντικές και απαιτείται βελτίωση των επαγγελματικών υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες και των συμπεριφορών των μελών του προσωπικού.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται σε μορφή Πίνακα, τόσο τα εργαλεία μέτρησης όσο και το δείγμα, μίας σειράς άρθρων που σχετίζονται αμιγώς με την ποιότητα των υπηρεσιών.

Συγγραφείς Άρθρου	Δείγμα	Σκοπός άρθρου	Αποτελέσματα
Parasuraman A., Zeithamal, V.A. and Berry, L.L. (1998)	- Δημιουργία μοντέλου SERVQUAL (Όχι δείγμα)	Ανάπτυξη εργαλείου μέτρησης των αντιλήψεων των καταναλωτών μίας υπηρεσίας	Ανάπτυξη εργαλείου 22 ερωτήσεων για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών με το όνομα SERVQUAL
Brown T, Churchill, J. G.A. and Peter, J. P. (1993)	- Κριτική στο μοντέλο SERVQUAL (Όχι δείγμα)	Αξιολόγηση του εννοιολογικού περιεχομένου και της θεωρητικής υπόστασης του SERVQUAL	Κριτική του SERVQUAL
Parasuraman A. Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1998)	- Υπεράσπιση του μοντέλου SERVQUAL (Όχι δείγμα)	Υπεράσπιση του μοντέλου SERVQUAL έναντι της κριτικής	Ισχυροποίηση του μοντέλου SERVQUAL από τους δημιουργούς του
Buttle F.(1996)	- Κριτική στο μοντέλο SERVQUAL (Όχι δείγμα)	Επανεξέταση της καταλληλότητας του SERVQUAL	Ανέπτυξε τόσο θεωρητικές όσο και πρακτικές ενστάσεις για το μοντέλο
Ausboteng P. Mcleary, K.S. and Swan, J. E. (1996)	- Κριτική στο μοντέλο SERVQUAL (Όχι δείγμα)	Επανεξέταση της καταλληλότητας του SERVQUAL	Αντικρούουν τις επικρίσεις του SERVQUAL και υποστηρίζουν την εφαρμογή του σε διάφορους κλάδους παροχής υπηρεσιών
Cronin, J. and Taylor, S. A. (1994)	- Αναθεώρηση του SERVQUAL	Αναθεώρηση του SERVQUAL και ανάπτυξη άλλης/εναλλακτικής κλίμακας μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών	Αμφισβητούν την καταλληλότητα του SERVQUAL και υποστηρίζουν ότι το καταλληλότερο μέσο μέτρησης της ποιότητας είναι το SERVPERF
Lam S.S.K. (1997)		Εφαρμογή του SERVQUAL για τη μέτρηση της παρεχόμενης ποιότητας των υπηρεσιών στο χώρο της υγείας (νοσοκομεία)	Το SERVQUAL εντοπίστηκε να είναι μια σταθερή και αξιόπιστη κλίμακα για τη μέτρηση των αντιλήψεων των ασθενών σχετικά με την ποιότητα φροντίδας υγείας τους
Prasad, D. and Rajasekar (2010)		Αξιολόγηση των επιβατών των σιδηροδρόμων, της ποιότητας των υπηρεσιών που τους παρέχονται στους	Το μοντέλο RAILQUAL που βασίζεται στο μοντέλο SERVQUAL έχει βρεθεί να είναι έγκυρο και αξιόπιστο για

		σιδηροδρόμους στην Ινδία	τη βελτίωση της ποιότητας των σιδηροδρομικών υπηρεσιών
De Ona, J., de Oña, R., Eboli, L., & Mazzulla, G. (2015)			Εντόπισαν ότι οι αντιλήψεις σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών διαφοροποιούνται μεταξύ των διαφόρων ομάδων χρηστών
Kennedy, D. M., Nordrum, J. T., Edwards, F. D., Caselli, R. J., & Berry, L. L. (2015)	840 πελάτες νοσοκομείων (ασθενείς)		Θετική σχέση ανάμεσα στην ποιότητα και την ικανοποίηση
Luor, T., Lu, H. P., Chien, K. M., & Wu, T. C. (2015)			Η ανάλυσή τους έδειξε ότι οι πόροι και η δομή των μικρότερων επιχειρήσεων επηρεάζουν σημαντικά τα είδη των κενών της ποιότητας των υπηρεσιών
Dhar, R. L. (2015)	494 υπάλληλοι		Τα ευρήματα της μελέτης αποκαλύπτουν μια ισχυρή σχέση μεταξύ της κατάρτισης των εργαζομένων και της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται από εργαζόμενους σε ξενοδοχεία
Hussain, R., Al Nasser, A., and Hussain, Y. K. (2015)	253 πελάτες αεροπορικών εταιρειών		Η ποιότητα των υπηρεσιών, η αντιληπτή αξία, καθώς και το γόητρο έχουν ισχυρή θετική επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών, η οποία μπορεί με τη σειρά της να οδηγήσει σε πίστη των πελατών στο σήμα
Van Quyet, T., Vinh, N. Q., and	150 πελάτες τραπεζικών		Οι πέντε διαστάσεις της

Chang, T. (2015)	υπηρεσιών		ποιότητας (υλική υπόσταση, ασφάλεια, ανταπόκριση, αξιοπιστία, και ενσυναίσθηση) ήταν θετικές με την ικανοποίηση του πελάτη
Choi, K., Lee, D., and Olson, D. L. (2015)			Θετική σχέση ανάμεσα σε ποιότητα και ικανοποίηση
Ernest E. – I., and Ogba, I. – E. (2015)	384 συμμετέχοντες σε έρευνα στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας		Οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών αποτελούν σημαντικούς παράγοντες πρόβλεψης της ικανοποίησης και της πίστης των πελατών
Hossaina, M. – A. and Dwivedib, Y. – K. (2015)			Επιβεβαίωση της ύπαρξης θετικής σχέσης ανάμεσα στην ποιότητα και την ικανοποίηση.
Knuston <i>et al.</i> , (1990)	201 πελάτες ξενοδοχείων	Προσπάθεια επιβεβαίωσης του μοντέλου SERVQUAL μέσω των διαστάσεών του, σε διαφορετικούς κλάδους	Όλες οι διαστάσεις του SERVQUAL επιβεβαιώθηκαν
Saleh and Ryan (1991)	200 πελάτες ξενοδοχείων 17 managers ξενοδοχείων	Προσπάθεια επιβεβαίωσης του μοντέλου SERVQUAL μέσω των διαστάσεών του, σε διαφορετικούς κλάδους	Εντόπισαν 4 διαστάσεις (απτά στοιχεία, αξιοπιστία, ανταπόκριση και ενσυναίσθηση) επιβεβαιώθηκαν για τους πελάτες του ξενοδοχείου και όλες οι διαστάσεις για τους managers
Bouman and van der Wiele (1992)	226 πελάτες επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών φροντίδας στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας	Μέτρηση ποιότητας με δικό τους μοντέλο 40 ερωτήσεων	Εντόπισαν 3 παράγοντες: Καλοσύνη του πελάτη, υλικά στοιχεία και πίστη πελάτη
Vandamme and Leunis (1993)	70 ασθενείς στο Βέλγιο	Μέτρηση ποιότητας με δικό τους μοντέλο 17 ερωτήσεων	Εντόπισαν 6 διαστάσεις: υλικά στοιχεία, ιατρική ανταπόκριση, ενσυναίσθηση I, ενσυναίσθηση II, νοσηλευτικό προσωπικό, προσωπικές πεποιθήσεις και

			αξίες των πελατών
Mentzer et al. (1999)	5531 χρήστες του οργανισμού εφοδιασμού άμυνας στις Η.Π.Α.	Μέτρηση ποιότητας με δικό τους μοντέλο 25 ερωτήσεων	Ανέφεραν 9 διαστάσεις: Ποιότητα των πληροφοριών, διαδικασίες παραγγελίας, απελευθέρωση παραγγελίας, επικαιρότητα, ακρίβεια παραγγελίας, ποιότητα παραγγελίας, απτή κατάσταση παραγγελίας, χειρισμός παραγγελίας, ποιότητα με το προσωπικό επαφής
Engelland <i>et al.</i> , (2000)	262 προπτυχιακοί φοιτητές κολεγίου	Μέτρηση ποιότητας με δικό τους μοντέλο 17 ερωτήσεων	Όλες οι διαστάσεις του SERVQUAL επιβεβαιώθηκαν
Frochot and Hughes (2000)	790 επισκέπτες ιστορικών χώρων σε Αγγλία και Σκωτία	Μέτρηση ποιότητας με δικό τους μοντέλο 24 ερωτήσεων	Όλες οι διαστάσεις του SERVQUAL επιβεβαιώθηκαν
Cook and Thompson (2001)	4407 συμμετέχοντες – πελάτες βιβλιοθηκών στις Η.Π.Α.	Μέτρηση ποιότητας με δικό τους μοντέλο 34 ερωτήσεων	Εντόπισαν 4 διαστάσεις: Υπηρεσία, τόπος (μέρος) της βιβλιοθήκης, πρόσβαση σε συλλογές βιβλίων, αξιοπιστία
Sower <i>et al.</i> , (2001)	663 ασθενείς που έλαβαν πρόσφατα εξιτήριο από νοσοκομεία στις Η.Π.Α.	Μέτρηση ποιότητας με δικό τους μοντέλο 75 ερωτήσεων	Ανέφεραν 8 διαστάσεις: Σεβασμός και φροντίδα, αποτελεσματικότητα και συνέχεια, καταλληλότητα χώρων, ενημέρωση ασθενών, αποδοτικότητα προσωπικού, αποτελεσματικότητα προσωπικού, γεύματα, πρώτη εντύπωση, ποικιλομορφία του προσωπικού (αριθμός)
Aldlaigan and Buttle (2002)	975 πελάτες τραπεζών στην Αγγλία	Μέτρηση ποιότητας με δικό τους μοντέλο 21 ερωτήσεων	Εντόπισαν 10 διαστάσεις: Πρόσβαση στο κατάστημα, υπευθυνότητα, επικοινωνία, ανθρωπιά, ασφάλεια, ενδυνάμωση,

			ικανότητα επικοινωνίας, αξιοπιστία, ισότητα, υλικά στοιχεία της υπηρεσίας
Wolfenbarger and Gilly (2003)	1.013 χρήστες διαδικτύου στις Η.Π.Α.	Μέτρηση ποιότητας με δικό τους μοντέλο 14 ερωτήσεων	Εντόπισαν 4 διαστάσεις: Σχεδιασμός της ιστοσελίδας, εκπλήρωση / αξιοπιστία, ασφάλεια / προστασία ιδιωτικής ζωής, εξυπηρέτηση πελατών
Gounaris (2005)	515 ανώτερα διοικητικά στελέχη B2B εταιρειών στην Ελλάδα	Μέτρηση ποιότητας με δικό του μοντέλο 22 ερωτήσεων	Εντόπισε 4 διαστάσεις: Πιθανή ποιότητα, ποιότητα σκληρής διαδικασίας, ποιότητα απαλής διαδικασίας, αποτέλεσμα
Jabnoun and Khalifa (2005)	230 πελάτες τραπεζών στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	Μέτρηση ποιότητας με δικό τους μοντέλο 29 ερωτήσεων	Βρήκαν 4 διαστάσεις: Προσωπικές δεξιότητες, αξιοπιστία, εικόνα, και τιμή
Karatepe <i>et al.</i> , (2005)	1220 πελάτες τραπεζών στην Κύπρο	Μέτρηση ποιότητας με δικό τους μοντέλο 20 ερωτήσεων	Ανέφεραν 4 διαστάσεις: περιβάλλον παροχής υπηρεσίας, ποιότητα αλληλεπίδρασης ανάμεσα στον πελάτη και των πάροχο, ενσυναίσθηση, αξιοπιστία
Parasuraman <i>et al.</i> , (2005)	858 χρήστες του διαδικτύου	Προσπάθεια επιβεβαίωσης του μοντέλου SERVQUAL (με κάποιες τροποποιήσεις για να ταιριάζει περισσότερο στον κλάδο του διαδικτύου) μέσω των διαστάσεών του, σε διαφορετικούς κλάδους	Επαληθεύθηκαν 4 διαστάσεις: Αποτελεσματικότητα, διαθεσιμότητα συστήματος, εκπλήρωση και προστασία ιδιωτικής ζωής
Akbaba (2006)	234 πελάτες ξενοδοχείου στην Τουρκία	Μέτρηση ποιότητας με δικό τους μοντέλο 25 ερωτήσεων	Εντοπίστηκαν 5 διαστάσεις: Υλικά στοιχεία, επάρκεια στην παροχή υπηρεσιών, κατανόηση και φροντίδα, αίσθημα ασφάλειας και ευκολία

Markovic (2006)	444 μεταπτυχιακοί φοιτητές στην Κροατία	Μέτρηση ποιότητας με δικό τους μοντέλο 26 ερωτήσεων	Εντόπισαν 7 διαστάσεις: Αξιοπιστία, συμμετοχή μαθητών σε επιστημονικές εργασίες, ενσυναίσθηση, διαβεβαίωση, ηλεκτρονική μάθηση, υπευθυνότητα, υλικά στοιχεία
Caro and Garcia (2007)	375 πελάτες υπηρεσιών μεταφοράς στην Ισπανία	Μέτρηση ποιότητας με δικό τους μοντέλο 36 ερωτήσεων	Ανέφεραν 4 διαστάσεις: Προσωπική επικοινωνία, σχεδιασμός, φυσικό περιβάλλον και αποτελέσματα
Wilkins <i>et al.</i> , (2007)	664 πελάτες ξενοδοχείων στην Αυστραλία	Μέτρηση ποιότητας με δικό τους μοντέλο 30 ερωτήσεων	Εντόπισαν 3 διαστάσεις: Απτά στοιχεία της υπηρεσίας, εμπειρία εξυπηρέτησης, ποιότητα τροφίμων και ποτών

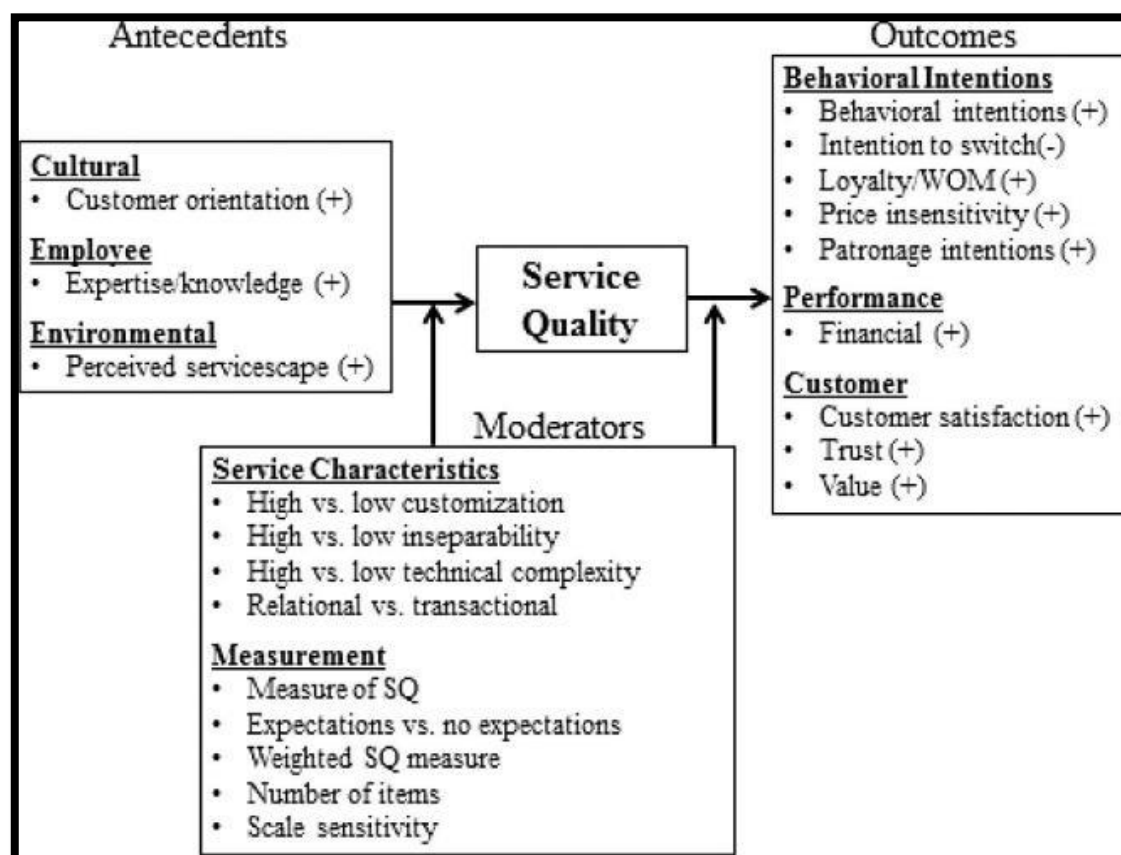
Πίνακας 3.1 – Συγγραφείς άρθρου –σχετικού με την ποιότητα υπηρεσιών-, δείγμα, σκοπός άρθρου, ευρήματα

3.3 Οι πρόγονοι (antecedents) και τα αποτελέσματα (outcomes) της ποιότητας των υπηρεσιών

Μετά την εξέταση της βιβλιογραφίας, οι τρεις συχνότερα μελετηθέντες πρόγονοι της ποιότητας είναι: Ο προσανατολισμός στον πελάτη (customer orientation), η τεχνογνωσία των εργαζομένων (employee expertise) και το αντιληπτό περιβάλλον στο οποίο η υπηρεσία προσφέρεται (perceived servicescape). Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι και οι τρεις αυτές μεταβλητές έχουν θετική σχέση με την ποιότητα. Όταν ένας οργανισμός/ επιχείρηση επικεντρώνεται στην παροχή μίας πελατοκεντρικής υπηρεσίας (ανάπτυξη πελατοκεντρικής κουλτούρας), αυτή η υπηρεσία διέπει και τους εργαζόμενους (Kelley, 1992). Όσον αφορά την τεχνογνωσία, οι υπηρεσίες είναι συχνά εξειδικευμένες και ως εκ τούτου, ο πελάτης συχνά απευθύνεται στον πάροχο για να τον καθοδηγήσει (Hoffman and Bateson, 2011). Όταν ένας πάροχος υπηρεσιών διαθέτει υψηλά επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων σχετικά με την υπηρεσία, οι πελάτες αισθάνονται πιο άνετα με αποτέλεσμα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την υπηρεσία που λαμβάνουν. Τέλος, το αντιληπτό περιβάλλον επηρεάζει τόσο τους πελάτες όσο και τους εργαζόμενους, καθώς και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των δύο (Bitner, 1990). Ένα περιβάλλον το οποίο προκαλεί θετικές αντιδράσεις στους εργαζόμενους και στους πελάτες, θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση για τη ληφθείσα υπηρεσία.

Από την άλλη πλευρά, η βιβλιογραφική επισκόπηση εντόπισε τρεις παραμέτρους αποτελεσμάτων της ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτές είναι: Τα αποτελέσματα συμπεριφοράς (behavioral outcomes), τη χρηματοοικονομική επίδοση (financial performance) και τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τον πελάτη (customer outcomes). Σε συνέχεια παρελθουσών ερευνών, (Zeithaml *et al.*, 1996) και (Carrillat *et al.*, 2009), όταν οι αντιλήψεις για την ποιότητα είναι υψηλές προκύπτουν ευνοϊκές προθέσεις συμπεριφοράς. Αυτές οι ευνοϊκές προθέσεις περιλαμβάνουν αυξημένο ενδιαφέρον και προθυμία από πλευράς πελατών να πληρώσουν περισσότερα. Επίσης, οι αντιλήψεις της ποιότητας επηρεάζει τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων καθώς όταν οι αντιλήψεις για την προσφερόμενη ποιότητα είναι υψηλές, οι πελάτες –εκτός από το να πληρώσουν περισσότερα- είναι πολύ πιθανό να επιλέξουν την ίδια υπηρεσία στο μέλλον και πάλι, με αποτέλεσμα η συγκεκριμένη υπηρεσία να γίνει γνωστή μέσω της από στόμα σε στόμα επικοινωνίας (word – of – mouth). Το πλέον γνωστό αποτέλεσμα της ποιότητας βέβαια, όπως προκύπτει από τη διεθνή βιβλιογραφία, είναι η ικανοποίηση του πελάτη (Cronin and

Taylor, 1992; Dabholkar *et al.*, 2000, Olsen and Johnson, 2003; Parasuraman *et al.*, 1985, 1988; Carrillat *et al.*, 2009).



Σχήμα 4.2 – Οι πρόγονοι και τα αποτελέσματα της ποιότητας των υπηρεσιών

3.4 Καταλύτες (moderators) που επηρεάζουν το επίπεδο της προσφερόμενης ποιότητας των υπηρεσιών

Στην παρούσα ενότητα, κλείνοντας και το κομμάτι της βιβλιογραφικής επισκόπησης της ποιότητας των υπηρεσιών, θα καταγραφούν οι καταλύτες (moderators) που έχουν δοκιμασθεί και επαληθευθεί σε έρευνες σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών. Οι καταλύτες αυτοί είναι:

1. Η προσαρμογή (customization).

Οι υπηρεσίες μπορούν να ταξινομηθούν με βάση τα επίπεδα προσαρμογής τους, μία διαδικασία η οποία είναι διαδικασία τροποποίησης των υπηρεσιών με στόχο να ανταποκρίνονται στις ανάγκες μεμονωμένων πελατών (Lovelock, 1983), με δεδομένο ότι ο κάθε πελάτης είναι μοναδικός. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την ανάπτυξη ή την τροποποίηση της υπηρεσίας που

βασίζεται στις ανάγκες του κάθε πελάτη. Σε χαμηλά επίπεδα προσαρμογής, οι υπηρεσίες έχουν την τάση να τυποποιούνται (π.χ. αεροπορικές εταιρείες, εστιατόρια γρήγορου φαγητού). Οι τυποποιημένες υπηρεσίες είναι αξιόπιστες υπηρεσίες που εκτελούνται σταθερά με τον ίδιο τρόπο (Wang *et al.*, 2010).

2. Η **αδιαιρετότητα** (inseparability)

Η αδιαιρετότητα έχει θεωρηθεί ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών (αποτελεί ένα εκ των 4Α των υπηρεσιών) (Kotler, 2002; Pride and Ferrell, 2003). Αναφέρεται στην ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση των υπηρεσιών (Hoffman and Bateson, 2011). Όταν η παραγωγή και η κατανάλωση της υπηρεσίας συμβαίνει ταυτόχρονα, πολλοί πρόσθετοι παράγοντες μπορούν να διαμορφώσουν ένα αποτέλεσμα για την υπηρεσία και έτσι διαμορφώνουν και αποτέλεσμα για την αντιληπτή ποιότητα της υπηρεσίας. Αυτά περιλαμβάνουν το ρόλο του πελάτη ως συμπαραγωγού, τη σύνδεση των πελατών με τους εργαζομένους (internal customers) και τη σύνδεση των πελατών με άλλους πελάτες. Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα των υπηρεσιών και κατ' επέκταση την ποιότητα των υπηρεσιών (Hoffman and Bateson, 2011; Lovelock and Gummesson, 2004).

3. Η **τεχνική πολυπλοκότητα** (Technical complexity)

Οι φορείς παροχής υπηρεσιών μπορούν να χαρακτηριστούν είτε ως υψηλής είτε ως χαμηλής πολυπλοκότητας με βάση την τεχνική πολυπλοκότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Η τεχνική πολυπλοκότητα είναι μεγάλη όταν η υπηρεσία απαιτεί εντατική βοήθεια από τον πάροχό της. Συνήθως συνοδεύεται από αυξημένη αβεβαιότητα από την πλευρά του πελάτη και αυτό επηρεάζει αρνητικά τον τρόπο με τον οποίο ο πελάτης αντιλαμβάνεται την υπηρεσία και την ποιότητα την οποία λαμβάνει από αυτή (Andaleeb and Basu, 1994).

4. Το **συναλλακτικό** (transactional) ή **σχεσιακό** (relational) **μάρκετινγκ**

Η σημασία της ανάπτυξης σχέσεων στο μάρκετινγκ είναι καλά τεκμηριωμένη στη βιβλιογραφία (Webster, 1993; Morgan and Hunt, 1994). Σε μια σχεσιακή παροχή υπηρεσιών οι πελάτες συμμετέχουν πιο ενεργά και συνδέονται με την παροχή της υπηρεσίας ενώ κατά τη διάρκεια μίας συναλλακτικής παροχής της υπηρεσίας οι πελάτες είναι αποκλειστικά επικεντρωμένοι στην οικονομική ανταλλαγή που λαμβάνει χώρα εκείνη τη στιγμή (Coviello *et al.*, 2002). Σε μία

τέτοια κατάσταση (συναλλακτική παροχή υπηρεσίας), η παροχή της υπηρεσίας είναι συχνά επίσημη και απρόσωπη. Από την άλλη πλευρά, το σχεσιακό μάρκετινγκ είναι διαδραστικό και βασίζεται στη δέσμευση, στην εμπιστοσύνη και τη συνεργασία (Coviello *et al.*, 2002). Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό ότι το επίπεδο της ποιότητας εξαρτάται και από παράγοντες όπως είναι οι σχέσεις που αναπτύσσονται ή δεν αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια παροχής μίας υπηρεσίας.

Κεφάλαιο 4^ο

Τα κοινά σημεία ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα – Ερεθίσματα για την έρευνα – Ερευνητικές υποθέσεις

4.1 Οι σχέσεις ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα των υπηρεσιών – Υποθέσεις έρευνας

Σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι να αναφερθούν -με βάση προηγούμενες έρευνες σχετικές με τον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα των υπηρεσιών ταυτόχρονα- τα ερεθίσματα για την έρευνα, το ερευνητικό κενό όπως προέκυψε από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και να παρουσιαστούν οι υποθέσεις έρευνας της παρούσας διδακτορικής διατριβής.

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 5.1 στον οποίο παρουσιάζεται το σύνολο των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί και περιλαμβάνουν και τις δύο -βασικές για το μάρκετινγκ- έννοιες (τόσο του προσανατολισμού στην αγορά, όσο και της ποιότητας των υπηρεσιών), το εύρος των ερευνών δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλο.

Παρόλο που οι δύο έννοιες έχουν διερευνηθεί ξεχωριστά σε μεγάλο βαθμό, παρουσιάζεται ένα κενό στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ όταν γίνεται προσπάθεια «ένωσης» των δύο αυτών εννοιών.

Σε παρελθούσες έρευνες, έχει εντοπισθεί θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα (Pantounakis, 2014; Lopez and Radzi, 2012; Ramayah *et al.*, 2010), ενώ σε άλλες έρευνες η ποιότητα διαδραματίζει το ρόλο του διαμεσολαβητή (mediator) στη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματική ή την οργανωσιακή επίδοση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών (Lopez and Radzi, 2012; Ramayah *et al.*, 2011; Chang and Chen, 1998b).

Συγγραφείς άρθρου	Δείγμα	Ευρήματα
Pantounakis, A. (2014)	400 ναυτιλιακές εταιρείες στην Ελλάδα	Έντονη ύπαρξη προσανατολισμού στην αγορά στο χώρο της ναυτιλίας. Θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επίδοση.
Lopez, M. B., & Radzi, S. M. (2012)	41 διευθυντές ξενοδοχείων τεσσάρων και πέντε αστέρων στη Μαλαισία	Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ποιότητα αποτελεί μεσολαβητή (mediator) της σχέσης ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά

		και την επιχειρηματική επίδοση.
Ramayah, T., Samat, N., and Lo, M. C. (2011)	101 επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών	Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά έχει σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή επίδοση και την ποιότητα των υπηρεσιών. Επίσης, η ποιότητα των υπηρεσιών έχει σημαντική επίδραση στην οργανωτική επίδοση. Αυτό λοιπόν που προκύπτει είναι ότι η ποιότητα των υπηρεσιών μεσολαβεί εν μέρει (partial mediator) στη σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και την οργανωτική επίδοση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.
Ramayah, T., Lo, M. C., Halim, H. A., and Samat, N. (2010)	101 επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών	Επηρεάζεται η προσφερόμενη ποιότητα από το βαθμό προσανατολισμού στην αγορά.
Voon Ho B. (2006)	558 μαθητές πανεπιστημιακών ιδρυμάτων στη Μαλαισία	Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η υπηρεσία με γνώμονα τον προσανατολισμό στην αγορά (SERVMO) που αποτελείται από έξι συνιστώσες (προσανατολισμός στον πελάτη, προσανατολισμός στον ανταγωνιστή, προσανατολισμός στις λειτουργίες της επιχείρησης, προσανατολισμός στην επίδοση, μακροπρόθεσμος προσανατολισμός και προσανατολισμός στους εργαζόμενους) έχει σημαντικά ισχυρή θετική σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών.
Chang, T. – Z. and Chen, S. – J. (1998a)	116 χρηματιστηριακές εταιρείες στην Ταϊβάν	Θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα των υπηρεσιών.
Chang, T. Z., & Chen, S. J. (1998b)	116 χρηματιστηριακές εταιρείες στην Ταϊβάν	Θετική σχέση ανάμεσα σε προσανατολισμό στην αγορά και ποιότητα υπηρεσιών. Στο παρόν άρθρο, η ποιότητα έχει το ρόλο του μεσολαβητή (mediator) στη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματική επίδοση.

Πίνακας 4.1 – Οι έρευνες που περιέχουν τόσο τον προσανατολισμό στην αγορά όσο και την ποιότητα των υπηρεσιών

Με βάση λοιπόν:

1. Το μικρό εύρος των μελετών/ ακαδημαϊκών ερευνών που έχουν λάβει χώρα μελετώντας ταυτόχρονα τον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα των υπηρεσιών (**συνολικά 7 και για τη ναυτιλία μόλις 1 - ερευνητικό κενό**)
2. Τα αποτελέσματα των ερευνών όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 5.1 (**θετική σχέση ανάμεσα σε προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα και ποιότητα ως μεσολαβητής στη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επίδοση** Chang, T. Z., & Chen, S. J. (1998b)
3. Τις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα των ερευνών του πίνακα 5.1 οι οποίες αναφέρουν ότι η **σχέση** ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα θα μπορούσε να **μελετηθεί σε μεγαλύτερο βάθος** και σε **άλλους επιχειρηματικούς κλάδους** (business sectors) (Lopez and Radzi, 2012; Ramayah *et al.*, 2011; Ramayah *et al.*, 2010; Chang and Chen, 1998a and b)
4. Την ανάγκη για περαιτέρω μελέτη της προσφερόμενης -στους πελάτες- υπηρεσίας στον κλάδο της θαλάσσιας τουριστικής βιομηχανίας,

προκύπτει αφενός ότι η μελέτη και των δύο εννοιών στο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον της ναυτιλίας είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα και αφετέρου η επιβεβαίωση του μοντέλου SERVQUAL στο χώρο της θαλάσσιας τουριστικής βιομηχανίας.

Πιο συγκεκριμένα, με βάση την έρευνα του Pantounakis (2014), στην οποία ο συγγραφέας εντόπισε έντονη ύπαρξη προσανατολισμού στην αγορά στο χώρο της ναυτιλίας καθώς και θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματική επίδοση, η πρώτη και η δεύτερη ερευνητική υπόθεση μπορούν να διαμορφωθούν ως εξής:

H1: Ο προσανατολισμός στην αγορά βρίσκει εφαρμογή στο χώρο της ελληνικής ναυτιλίας.

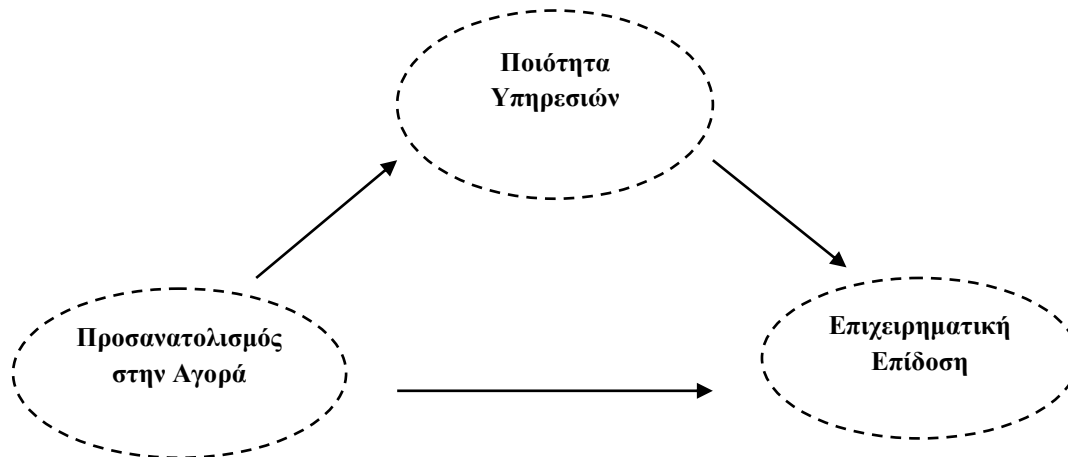
H2: Η παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών βρίσκει εφαρμογή στο χώρο της ελληνικής ναυτιλίας.

Σύμφωνα με τις έρευνες των Chang and Chen (1998a; 1998b), στις οποίες εντόπισαν από τη μία θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα των υπηρεσιών και από την άλλη ότι η ποιότητα έχει το ρόλο του μεσολαβητή (mediator) στη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματική επίδοση η τρίτη, η τέταρτη και η πέμπτη ερευνητική υπόθεση μπορούν να διαμορφωθούν ως εξής:

H3: Όσο πιο προσανατολισμένες στην αγορά είναι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, τόσο πιο ποιοτικές υπηρεσίες θα προσφέρουν στους πελάτες τους.

H4: Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματική επίδοση στην ελληνική ναυτιλία.

H5: Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί μεσολαβητή (*mediator*) της σχέσης ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματική επίδοση.



H6: Η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών βρίσκει εφαρμογή στο χώρο του ελληνικού θαλάσσιου τουρισμού.

Κεφάλαιο 5^ο

Μεθοδολογία έρευνας – Σχεδιασμός και χαρακτηριστικά ερωτηματολογίου - Δείγμα

5.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Για την ερευνητική μεθοδολογία της διδακτορικής διατριβής επελέγη η ποσοτική έρευνα, καθώς κρίθηκε ως η πιο κατάλληλη για τη μελέτη του θέματος. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η επαφή με τα στελέχη των ναυτιλιακών εταιρειών και η απάντηση στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου από κοντά. Επειδή οι μεταβλητές που εξετάζονται είναι πολύ συγκεκριμένες χρειάζεται συγκεκριμένη μεθοδολογία, η οποία θα παρουσιάζει ποσοτικοποιημένα με αριθμούς τα στοιχεία που συλλέχτηκαν από την έρευνα που διεξήχθη και θα εμφανίζονται σε στατιστικούς πίνακες τα αποτελέσματά της. Έτσι η μόνη μέθοδος που προσφέρει αυτήν την δυνατότητα είναι η ποσοτική.

5.2 Χαρακτηριστικά Ερωτηματολογίου

Ερωτηματολόγιο ονομάζουμε «*μια σειρά ερωτήσεων που έχουν σκοπό να εξασφαλίσουν κάποιες πληροφορίες πάνω σε ένα θέμα ή μια σειρά θεμάτων από ένα άτομο*» (Kendall και Buckland, 1960).

Το ερωτηματολόγιο είναι βασικό μέσο συλλογής δεδομένων για μία έρευνα και χρησιμοποιείται ευρύτατα στον επιστημονικό χώρο. Μέσω του ερωτηματολογίου ο ερευνητής επικοινωνεί με τον ερωτώμενο. Μεταξύ τους υπάρχει μια αλληλεπίδραση, καθώς ο ένας επικοινωνεί και επηρεάζει τον άλλον με τον δικό του τρόπο.

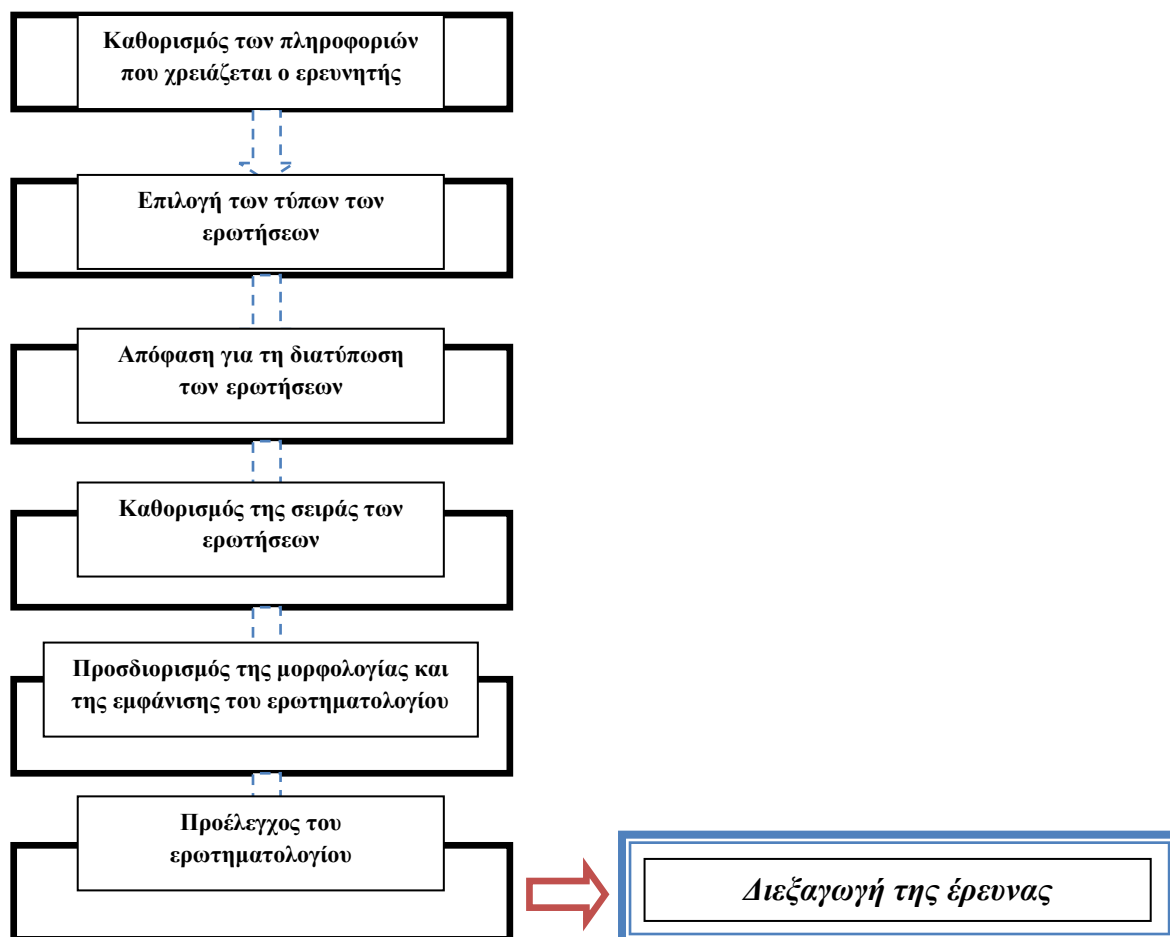
Ο ερευνητής θέτει τα ερωτήματά του και περιμένει να συλλέξει τις απαντήσεις από τον ερωτώμενο για να προχωρήσει σε ερευνητικά συμπεράσματα. Από την άλλη πλευρά, το υποκείμενο της έρευνας δίνει τις πληροφορίες αυτές συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο και με αυτόν τον τρόπο βοηθάει στην πρόοδο του ερευνητικού έργου.

Το ερωτηματολόγιο έχει ως στόχο να βοηθήσει αυτήν την αλληλεπίδραση. Προσπαθεί να κάνει αυτήν την επικοινωνία πιο εύκολη και να φροντίσει να μην υπάρξουν προβλήματα. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να είναι κατανοητό, σαφές, να μην αφήνει κενά και οι ερωτήσεις δεν πρέπει να είναι περίπλοκες για να μην κουράζουν

τον ερωτώμενο. Αστοχίες μέσα σε αυτό μπορεί να δημιουργήσουν αναταραχή και αστάθεια ανάμεσα σε αυτήν την σχέση που δημιουργείται.

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να αποτυπωθούν μέσα από αυτό οι στόχοι για τους οποίους γίνεται η έρευνα μέσω των ερωτήσεων που θέτονται. Οι ερωτήσεις προκαλούν ουσιαστικά ερεθίσματα στους ερωτώμενους και προσπαθούν να δώσουν το έναυσμα σε αυτούς για να απαντήσουν με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια για το θέμα που διερευνάται. Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται σε αρκετά συχνή βάση στην επιστημονική έρευνα γιατί παρουσιάζει κάποια βασικά πλεονεκτήματα. Αρχικά, είναι ένα σχετικά οικονομικό και πολύ εύχρηστο μέσο συλλογής πληροφοριών. Αυτό συμβαίνει γιατί με αυτό μπορεί να ερωτηθεί ταυτόχρονα ένα μεγάλο δείγμα υποκειμένων. Επίσης, μέσω αυτού μπορούν να συλλεχθούν πολλές πληροφορίες για διαφορετικούς τομείς. Τέλος, όλα τα στοιχεία που συγκεντρώνονται από το ερωτηματολόγιο μπορούν με την κατάλληλη επεξεργασία στατιστικών προγραμμάτων να αξιοποιηθούν εύκολα και να παρουσιαστούν ουσιαστικά συμπεράσματα.

5.3 Διαδικασία σχεδιασμού του ερωτηματολογίου



Για να κατασκευαστεί ένα ερωτηματολόγιο σύμφωνα με το πρέπει να περάσει πρώτα από κάποιες συγκεκριμένες φάσεις πριν ολοκληρωθεί (Sionkos, 2008).

Στην πρώτη φάση της κατασκευής του, ο ερευνητής πρώτα καθορίζει τους στόχους του και μετά ορίζει ποιες είναι οι πληροφορίες που χρειάζεται για την έρευνα του και με ποιον τρόπο μπορεί να προσεγγίσει το δείγμα του. Φροντίζει ώστε οι πληροφορίες που θα ζητάει από τους ερωτώμενους να είναι εύκολο να εμφανιστούν χωρίς να τους φέρνει σε δύσκολη θέση, ζητώντας τους πληροφορίες που δε μπορούν να θυμηθούν ή δε μπορούν να απαντήσουν.

Στη δεύτερη φάση θα πρέπει να επιλέξει ποιος τύπος ερωτήσεων εξυπηρετεί καλύτερα την έρευνά του. Οι τύποι των ερωτήσεων ανάμεσα στις οποίες έχει να διαλέξει είναι οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου (επιτρέπουν στον καθένα να δώσει δική του απάντηση) και οι κλειστού τύπου (που προσφέρουν συγκεκριμένες απαντήσεις ως επιλογή για μία ερώτηση). Σε αυτό το στάδιο ο ερευνητής οφείλει να διαλέξει σε ποιον τύπο κλίμακας θα καταλήξει για να μετρήσει τις μεταβλητές που έχει θέσει.

Στην τρίτη φάση χρειάζεται να διατυπώσει τις ερωτήσεις, έχοντας πάντα υπόψη του το δείγμα που έχει επιλέξει και τα χαρακτηριστικά του και τους σκοπούς της έρευνάς του.

Στην τέταρτη φάση ο ερευνητής καθορίζει τη σειρά των ερωτήσεων, κάτι το οποίο είναι πολύ σημαντικό αφού καθορίζει τη διάθεση του υποκειμένου που ερωτάται. Γενικώς συνηθίζεται η διάταξη των ερωτήσεων να είναι από τις πιο γενικές στις πιο ειδικές για να μην κουράζουν τον ερωτώμενο.

Η πέμπτη φάση της δημιουργίας του ερωτηματολογίου αφορά την εμφάνισή του. Πρέπει οι ερωτήσεις να είναι ευανάγνωστες, να υπάρχει αρκετός χώρος για την απάντησή τους, να επεξηγούνται τυχόν δύσκολες ερωτήσεις και όροι και να δίνονται οι απαραίτητες οδηγίες που βοηθούν στη συμπλήρωσή του.

Τέλος, στην τελευταία φάση είναι ο προέλεγχος (pretesting) του ερωτηματολογίου. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να γίνει μια πιλοτική διανομή του ερωτηματολογίου τόσο σε άτομα εξειδικευμένα (ειδικούς), όσο και σε άτομα που έχουν τα χαρακτηριστικά του υπό μελέτη πληθυσμού. Αυτό συμβαίνει γιατί θα πρέπει να διαπιστωθούν προβλήματα και δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν κατά την συμπλήρωσή. Έτσι με αυτήν τη φάση αποφεύγονται τέτοιες αστοχίες, καθώς οτιδήποτε διορθώσεις γίνονται κατά την πιλοτική διανομή του. Πλέον το ερωτηματολόγιο είναι έτοιμο για να διανεμηθεί στο δείγμα που έχει επιλεγεί.

5.4 Α. Παρουσίαση τμημάτων του ερωτηματολογίου για το χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε βασίστηκε σε ήδη γνωστά και ευρέως χρησιμοποιούμενα μοντέλα μέτρησης των θεωρητικών εργαλείων της διδακτορικής διατριβής. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι εξαιτίας του μεγάλου δείγματος, επελέγη να χρησιμοποιηθεί 7-βάθμια κλίμακα Likert. Ο λόγος εκτός από το μεγάλο δείγμα (θα παρουσιασθεί αναλυτικά στην επόμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου) είναι και η αποφυγή προβλημάτων μη - συμμετρικών κατανομών και πολυσυγγραμικότητας. Το αρχικό ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε αρχικά μοιράστηκε σε ένα μικρό δείγμα (pre – testing) της τάξης των 25 συμμετεχόντων ώστε να αποτυπωθούν πιθανές παρατηρήσεις. Μετά την καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων, προσαρμόστηκε στην τελική του μορφή. Μετά την αρχική επεξεργασία των δεδομένων, η αξιοπιστία των δεδομένων εξετάστηκε μέσω της χρήσης του συντελεστή Cronbach's Alpha, οι τιμές του οποίου ήταν αρκετά ικανοποιητικές. Σε όλα τα εργαλεία (constructs) του ερωτηματολογίου πλην δημογραφικών, πραγματοποιήθηκε Εξερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (Exploratory Factor Analysis – EFA) με περιστροφή Varimax ώστε να εντοπισθεί εάν οι παράγοντες που προκύπτουν από αυτή είναι σύμφωνοι με τη θεωρία.

Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου περιείχε τις ερωτήσεις (32) σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά με βάση την έρευνα των Kohli and Jaworski (1993; 1996) ανά παράγοντα Intelligence Generation (ερωτήσεις 1 – 10) – **Δημιουργία πληροφοριών** σχετικά με τους **πελάτες** και τους **ανταγωνιστές**, Intelligence Dissemination (ερωτήσεις 11 – 18) – **Διάχυση** αυτών των **πληροφοριών** στα τμήματα της επιχείρησης και Responsiveness (ερωτήσεις 19 – 32) – **Αντίδραση** στις **πληροφορίες** που δέχεται η εταιρεία με **διττό στόχο**: Αφενός, την ικανοποίηση των πελατών της και αφετέρου την παροχή καλύτερων υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές στους πελάτες της.

1. Αξιολογήστε από 1(διαφωνώ απολύτως) ως 7(συμφωνώ απολύτως) τις παρακάτω δηλώσεις:

	Διαφωνώ απολύτως							Συμφωνώ Απολύτως
Στην επιχείρηση/ εταιρεία/ γραφείο μας.....								
1. συναντιόμαστε με τους πελάτες μας τουλάχιστον μία φορά το χρόνο ώστε να		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

μάθουμε τι υπηρεσίες θα χρειαστεί να τους προσφέρουμε στο μέλλον.

2. τα στελέχη μας μιλούν απευθείας με τους πελάτες μας, ώστε να γνωρίζουμε πως μπορούμε να τους εξυπηρετούμε καλύτερα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. στην εταιρεία μας (εσωτερικά) πραγματοποιούμε <u>σε συνεχή βάση έρευνα και αξιολόγηση της αγοράς</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. είμαστε «αργοί» στο να εντοπίζουμε τις αλλαγές στις προτιμήσεις εξυπηρέτησης των πελατών μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. αναζητούμε συχνά (τουλάχιστον μία φορά το χρόνο) τις απόψεις των πελατών μας για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουμε.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. συχνά μιλάμε ή επικοινωνούμε με αυτούς που μπορούν να επηρεάζουν τους τελικούς μας πελάτες (brokers, μεταφορείς, κλπ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. συλλέγουμε πληροφορίες για την αγορά και από ανεπίσημες πηγές (πχ. συζήτηση ή γεύμα με στελέχη της αγοράς, συμμετοχή σε ειδικά συνέδρια (ΠΟΣΕΙΔΩΝΙΑ, Marine Money κτλ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Στην εταιρεία μας όλα τα τμήματα συμμετέχουν στην δημιουργία «γνώσης» και συλλογή πληροφοριών σχετικά με τους ανταγωνιστές μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Είμαστε «αργοί» στο να αναγνωρίζουμε ή να προβλέπουμε βασικές αλλαγές ή μεταβολές στον κλάδο μας (πχ. Αλλαγές στον ανταγωνισμό, τεχνολογία, κανονισμούς, νομοθεσία, κλπ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Εξετάζουμε και αναλύουμε περιοδικά τις πιθανές επιδράσεις των βασικών μεταβολών ή αλλαγών του ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος στους πελάτες μας. (πχ αλλαγές στην οικονομική κατάσταση, μεταβολές στη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

νομοθεσία, κλπ)

11. Πολλές ανεπίσημες συζητήσεις και κουβέντες γίνονται μέσα στην εταιρεία για τις τακτικές και στρατηγικές των ανταγωνιστών μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Κάνουμε συχνά (τουλάχιστον κάθε τετράμηνο) οργανωμένες συναντήσεις και συσκέψεις μεταξύ των τμημάτων για να συζητηθούν οι τάσεις της αγοράς και οι τελευταίες εξελίξεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Αφιερώνεται πολύς χρόνος για την ενημέρωση όλων των τμημάτων της εταιρείας για τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών μας και των αγορών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Συχνά διανέμονται και διακινούνται εσωτερικά στην εταιρεία μας εκθέσεις, αναφορές και ενημερωτικά δελτία με πληροφορίες για την αγορά (specialized reports, gazettes, ειδικά έντυπα κλπ).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Όταν κάτι σημαντικό συμβεί σε έναν από τους βασικούς πελάτες ή στην αγορά μας όλα τα τμήματα της εταιρείας μας θα ενημερωθούν σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Στοιχεία που αφορούν την εξυπηρέτηση που προσφέραμε στους πελάτες μας είναι διαθέσιμα σε τακτική βάση σε όλα τα τμήματα της εταιρείας μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων που ασχολούνται με την πώληση (πχ chartering) και την παραγωγή (πχ operations ή technical) ή την υποστήριξη (πχ insurance, financial) είναι ελάχιστη για θέματα σχετικά με τις «τάσεις» της αγοράς.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Όταν ένα από τα τμήματα αντιληφθεί κάτι σημαντικό για τους ανταγωνιστές μας, ενημερώνει συνήθως καθυστερημένα τα υπόλοιπα τμήματα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Παίρνει «άπειρο» χρόνο ώστε να αποφασίσουμε τον τρόπο απόκρισης στις αλλαγές τιμολογιακής πολιτικής των ανταγωνιστών μας.

20. Ο χωρισμός της ναυτιλιακής αγοράς σε όμοια μεταξύ τους τμήματα πελατών και η ανάλογη εξειδίκευση αποτελούν «οδηγό» στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών μας και στην απόκτηση παραγωγικών μέσων (πχ πλοίων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, επιλογή λιμένων προσέγγισης, επιλογή συνεργατών-αντιπροσώπων κλπ)

21. Για διάφορους λόγους συνηθίζουμε να αγνοούμε στην πραγματικότητα τις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών μας.

22. Συχνά επανεξετάζουμε τις προσπάθειες ανάπτυξης των υπηρεσιών μας ώστε να συμβαδίζουν με τις ανάγκες των πελατών.

23. Τα επιχειρηματικά μας σχέδια καθοδηγούνται περισσότερο από τις τεχνολογικές εξελίξεις παρά από την έρευνα αγοράς.

24. Όλα τα τμήματα της επιχείρησής μας συνεργάζονται τακτικά ώστε να διαπιστώνουν και «αποκρίνονται» στις αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά.

25. Οι υπηρεσίες που προσφέρουμε εξαρτώνται περισσότερο από αυτό που διαθέτουμε προς πώληση (πχ είδος πλοίου κ λ π) παρά από τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς.

26. εάν ένας από τους ανταγωνιστές μας εγκαινιάσει μια νέα στρατηγική ανάπτυξης ή προσέλκυσης πελατών τότε εμείς θα δράσουμε άμεσα.

27. Οι δραστηριότητες των τμημάτων (operations, chartering κτλ) είναι καλά συντονισμένες μεταξύ τους.

28. Δεν ενδιαφερόμαστε ιδιαίτερα για τα παράπονα των πελατών μας.

29. ακόμη και αν καταλήξουμε σε μια νέα στρατηγική ανάπτυξης δραστηριοτήτων, μπορεί να μην είμαστε σε θέση να την εφαρμόσουμε εγκαίρως.

30. αντιδρούμε άμεσα στις σημαντικές αλλαγές τιμολογιακής πολιτικής από τους άμεσους ανταγωνιστές μας.

31. όταν αντιλαμβανόμαστε ότι οι πελάτες μας είναι δυσαρεστημένοι από την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρουμε, λαμβάνουμε άμεσα

διορθωτικά μέτρα.

32. όταν αντιλαμβανόμαστε ότι οι πελάτες μας θέλουν να αλλάξουμε τον τρόπο που παρέχουμε μια υπηρεσία, κάνουμε εναρμονισμένες προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση.

Στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου, περιέχονται οι ερωτήσεις σχετικά με την παρεχόμενη Ποιότητα των Υπηρεσιών (22) ανά παράγοντα ομοίως με βάση την ερευνητική εργασία των Parasuraman *et al.*, (1985; 1988). Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις ήταν: Ερωτήσεις για τη διάσταση Tangibles – **Απτή διάσταση** (ερωτήσεις 1 – 4), Reliability – **Αξιοπιστία** (ερωτήσεις 5 – 9), Responsiveness – **Ανταπόκριση** (ερωτήσεις 10 – 13), Assurance – **Ασφάλεια** (ερωτήσεις 14 – 17) και Empathy – **Συμπάθεια** (ερωτήσεις 18 – 22).

2. Αξιολογήστε από 1 (Διαφωνώ απολύτως) μέχρι 7 (Συμφωνώ απολύτως) τις παρακάτω δηλώσεις ανάλογα με το αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε:

	Διαφωνώ απολύτως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απολύτως
1. Η εταιρία μας έχει τον κατάλληλο εξοπλισμό ώστε να εξυπηρετεί άμεσα τους πελάτες μας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Οι χώροι του γραφείου μας είναι αισθητικά καλοί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Το προσωπικό του γραφείου μας είναι ευπαρουσίαστο και εμφανίσιμο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Το υλικό που προσφέρει το γραφείο μας (φυλλάδια ενημέρωσης, internet site) είναι προσεγμένο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Στην εταιρία μας τα πάντα γίνονται στον κατάλληλο χρόνο όπως έχουμε υποσχεθεί στους πελάτες μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Όταν οι πελάτες έχουν πρόβλημα, το προσωπικό της εταιρίας μας δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Το προσωπικό της εταιρίας μας κάνει τα πάντα σωστά από την πρώτη στιγμή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Το προσωπικό της εταιρίας μας , κάνει τα πάντα, όπως έχει υποσχεθεί στους πελάτες μας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Το προσωπικό της εταιρίας μας κάνει σημαντικές προσπάθειες για να αποφύγει τα λάθη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Το προσωπικό της εταιρίας μας ενημερώνει πάντα τους πελάτες για τις νέες υπηρεσίες που προσφέρουμε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Το προσωπικό της εταιρίας μας παρέχει πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες στους πελάτες μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Το προσωπικό της εταιρίας μας , είναι πάντοτε στη διάθεσή των πελατών μας ώστε να μπορεί να τους εξυπηρετήσει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Το προσωπικό της εταιρίας μας, ποτέ δεν είναι τόσο απασχολημένο ώστε να αδυνατεί να απαντήσει στους πελάτες μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Η συμπεριφορά του προσωπικού της εταιρίας μας εμπνέει στους πελάτες μας απόλυτη εμπιστοσύνη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Οι πελάτες μας αισθάνονται ασφάλεια να συνεργάζονται μαζί μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Το προσωπικό της εταιρίας μας αντιμετωπίζει τους πελάτες πάντα με ευγενικό τρόπο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Το προσωπικό της εταιρίας μας, διαθέτει πάντα τη γνώση που χρειάζεται για να εξυπηρετήσει τους πελάτες μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Το προσωπικό της εταιρίας μας, θεωρεί τον κάθε πελάτη «ξεχωριστό».	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Οι ώρες λειτουργίας της εταιρίας μας, εξυπηρετούν πάντα τους πελάτες μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Το προσωπικό της εταιρίας μας, δείχνει πάντα προσωπικό ενδιαφέρον στους πελάτες μας.

21. Η εταιρία μας, καταλαβαίνει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελάτες μας.

22. Το προσωπικό της εταιρίας μας, καταλαβαίνει τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη μας χωριστά.

Το τρίτο εργαλείο (construct) του ερωτηματολογίου ήταν αυτό της επιχειρηματικής επίδοσης και της πιστότητας. Οι ερωτήσεις της επιχειρηματικής επίδοσης βασίζονται σε ερωτήσεις που σχετίζονται με το μερίδιο αγοράς, τον ανταγωνισμό και τους ανταγωνιστές στον κλάδο, ενώ οι ερωτήσεις της πιστότητας αφορούν τη σχέση που έχει αναπτυχθεί με τους πελάτες, το πόσο πιστοί είναι οι πελάτες στην εταιρεία κ.τ.λ.

3. Αξιολογήστε από 1(Διαφωνώ απολύτως) έως 7(Συμφωνώ απολύτως) τις παρακάτω δηλώσεις:

	Διαφωνώ απολύτως	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απολύτως
1. Τα τελευταία 3 έως 5 χρόνια αυξάνουμε συνεχώς έστω και λίγο το μερίδιο αγοράς (πχ. αγορά νέου πλοίου, αυξήσαμε τις συνολικές μέρες ναύλωσης, πετύχαμε καλύτερες τιμές κτλ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές μας την τελευταία τριετία νομίζουμε ότι πάμε καλύτερα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές μας νομίζουμε ότι κάνουμε καλύτερη διαχείριση στα πλοία μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές μας νομίζουμε ότι έχουμε καλύτερο ROI. (Return on investment) –Γρηγορότερη απόσβεση πλοίων-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Το τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου περιείχε ερωτήσεις σχετικά με το δημογραφικό προφίλ των συνεντευξιαζόμενων, ερωτήσεις δηλαδή σχετικές με το φύλο, το εισόδημα, το επίπεδο εκπαίδευσης, το μέγεθος της εταιρείας, το τμήμα εργασίας κ.τ.λ.

Εφαρμόζετε κάποιο άλλο σύστημα ποιότητας στο γραφείο σας εκτός από ISM (πχ. ISO9000, ISO 14000 κτλ);

Αν ναι

ποιο;.....

Προσδιορίστε το μέγεθος της εταιρίας σας σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές σας.

Πολύ μικρό Μεσαίο Μεγάλο Πολύ μεγάλο

Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων του γραφείου σας;

0-3 4-8 9- 14 15-25 26-50

51-100 >100

Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων σας συνολικά (γραφείο, ναυτικοί, παραγωγή κτλ.)

0-20 21-40 41- 80 81-100 101- 200

201-500 >500

Σε ποιο τμήμα εργάζεστε;

Παραγωγή – Operations

Εμπορικό – πωλήσεις – chartering

Ασφάλειες – ασφαλίσεις – claims – surveys

Άλλο. Προσδιορίστε.....

Ποια είναι η εκπαίδευσή σας;

Εμπειρική AEI (ποιο;.....)

Σχολή Εμποροπλοιάρχων

TEI (ποιο;.....)

Άλλη.....

Φύλο:

Άρρεν Θήλυ

Σε ποια ομάδα ηλικίας ανήκετε;0-25 26-34 35-44 45-54 55-64 65+ **5.4 Β. Παρουσίαση τμημάτων του ερωτηματολογίου για το χώρο του θαλάσσιου τουρισμού**

Στο πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου περιέχονται οι ερωτήσεις σχετικά με την ληφθείσα (perceived) Ποιότητα των Υπηρεσιών (22) ανά παράγοντα ομοίως με βάση την ερευνητική εργασία των Parasuraman *et al.*, (1985; 1988). Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις ήταν: Ερωτήσεις για τη διάσταση Tangibles – **Απτή διάσταση** (ερωτήσεις 1 – 4), Reliability – **Αξιοπιστία** (ερωτήσεις 5 – 9), Responsiveness – **Ανταπόκριση** (ερωτήσεις 10 – 13), Assurance – **Ασφάλεια** (ερωτήσεις 14 – 17) και Empathy – **Συμπάθεια** (ερωτήσεις 18 – 22).

1. Αξιολογήστε από 1 (Διαφωνώ απολύτως) μέχρι 7 (Συμφωνώ απολύτως) τις παρακάτω δηλώσεις ανάλογα με το αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε:

	Διαφωνώ απολύτως						Συμφωνώ Απολύτως
1. Η εταιρία έχει τον κατάλληλο εξοπλισμό ώστε να εξυπηρετεί άμεσα τους πελάτες	○	○	○	○	○	○	○
2. Οι χώροι του γραφείου είναι αισθητικά καλοί	○	○	○	○	○	○	○
3. Το προσωπικό του γραφείου είναι ευπαρουσίαστο και εμφανίσιμο	○	○	○	○	○	○	○
4. Το υλικό που προσφέρει το γραφείο (φυλλάδια ενημέρωσης, internet site) είναι προσεγμένο	○	○	○	○	○	○	○
5. Στην εταιρία τα πάντα γίνονται στον κατάλληλο χρόνο όπως έχουμε υποσχεθεί στους πελάτες μας.	○	○	○	○	○	○	○
6. Όταν οι πελάτες έχουν πρόβλημα, το προσωπικό της εταιρίας δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσει	○	○	○	○	○	○	○
7. Το προσωπικό της εταιρίας κάνει τα πάντα σωστά από την πρώτη στιγμή	○	○	○	○	○	○	○

8. Το προσωπικό της εταιρίας, κάνει τα πάντα, όπως έχει υποσχεθεί στους πελάτες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Το προσωπικό της εταιρίας κάνει σημαντικές προσπάθειες για να αποφύγει τα λάθη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Το προσωπικό της εταιρίας ενημερώνει πάντα τους πελάτες για τις νέες υπηρεσίες που προσφέρουμε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Το προσωπικό της εταιρίας παρέχει πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες στους πελάτες μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Το προσωπικό της εταιρίας, είναι πάντοτε στη διάθεσή των πελατών ώστε να μπορεί να τους εξυπηρετήσει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Το προσωπικό της εταιρίας, ποτέ δεν είναι τόσο απασχολημένο ώστε να αδυνατεί να απαντήσει στους πελάτες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Η συμπεριφορά του προσωπικού της εταιρίας εμπνέει στους πελάτες απόλυτη εμπιστοσύνη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Οι πελάτες αισθάνονται ασφάλεια να συνεργάζονται με την εταιρεία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Το προσωπικό της εταιρίας αντιμετωπίζει τους πελάτες πάντα με ευγενικό τρόπο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Το προσωπικό της εταιρίας, διαθέτει πάντα τη γνώση που χρειάζεται για να εξυπηρετήσει τους πελάτες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Το προσωπικό της εταιρίας, θεωρεί τον κάθε πελάτη «ξεχωριστό».	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Οι ώρες λειτουργίας της εταιρίας, εξυπηρετούν πάντα τους πελάτες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Το προσωπικό της εταιρίας, δείχνει πάντα προσωπικό ενδιαφέρον στους πελάτες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Η εταιρία, καταλαβαίνει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Το προσωπικό της εταιρίας, καταλαβαίνει τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη χωριστά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου, περιέχονται οι ερωτήσεις σχετικά με το δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις είναι:

Παρακαλώ σημειώστε με X την απάντησή σας:

Φύλο Άνδρας

Γυναίκα

Ηλικία 18-25

26-35

36-45

46-55

>55

Απασχόληση

Ιδιωτικός Τομέας

Δημόσιος Τομέας

Συνταξιούχος

Ελεύθερος Επαγγελματίας

Οικιακά

Άνεργος

Μηνιαίο Οικογενειακό Εισόδημα

Λιγότερο από 800€

801€ - 1500€

Περισσότερο από 1500€

5.5 Α. Συλλογή στοιχείων και δείγμα στο χώρο της ελληνικής ποντοπόρου ναυτιλίας

Για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η διάρκεια συλλογής των δεδομένων ανέρχεται σε έξι μήνες και συγκεκριμένα κατά τους μήνες από το Νοέμβριο του 2014 έως τον Απρίλιο του 2015.

Ως δειγματοληψία καλείται «...η διαδικασία με την οποία επιλέγονται ορισμένα άτομα από έναν συγκεκριμένο πληθυσμό ως αντιπρόσωποι του συνολικού πληθυσμού...» (Last J. M., 1988). Το δείγμα της παρούσας διατριβής ανέρχεται σε 684 (N=684).

Ακολουθούν πίνακες με το δημογραφικό προφίλ του δείγματος.

Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων του γραφείου σας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-3	43	6,3	6,3	6,3
	4-8	118	17,3	17,4	23,7
	9-14	126	18,4	18,5	42,2
	15-25	115	16,8	16,9	59,1
	26-50	124	18,1	18,2	77,4
	51-100	80	11,7	11,8	89,1
	>100	74	10,8	10,9	100,0
	Total	680	99,4	100,0	
Missing	System	4	,6		
Total		684	100,0		

Πίνακας 5.1 – Αριθμός εργαζομένων γραφείου εταιρείας ποντοπόρου ναυτιλίας

Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων σας συνολικά (γραφείο, ναυτικοί, παραγωγή κτλ.);					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-20	94	13,7	14,0	14,0
	21-40	52	7,6	7,7	21,8
	41-80	92	13,5	13,7	35,5
	81-100	61	8,9	9,1	44,6
	101-200	117	17,1	17,4	62,0
	201-500	97	14,2	14,5	76,5
	>500	158	23,1	23,5	100,0
	Total	671	98,1	100,0	
Missing	System	13	1,9		
Total		684	100,0		

Πίνακας 5.2 – Αριθμός εργαζομένων συνολικά εταιρείας ποντοπόρου ναυτιλίας

Σε ποιο τμήμα εργάζεστε;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	,3	,3	,3
	ΠΑΡΑΓΩΓΗ- OPERATION	252	36,8	37,3	37,6
	ΕΜΠΟΡΙΚΟ-ΠΩΛΗΣΕΙΣ- CHARTERING	173	25,3	25,6	63,3
	ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ- ΑΣΦΑΛΙΣΕΙΣ-CLAIMS- SURVEYS	25	3,7	3,7	67,0
	ΑΛΛΟ	175	25,6	25,9	92,9
	ΟΛΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	48	7,0	7,1	100,0
	Total	675	98,7	100,0	
Missing	System	9	1,3		
Total		684	100,0		

Πίνακας 5.3 – Τμήμα απασχόλησης στην εταιρεία ποντοπόρου ναυτιλίας

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	542	79,2	79,2	79,2
	ΓΥΝΑΙΚΑ	142	20,8	20,8	100,0
	Total	684	100,0	100,0	

Πίνακας 5.4 – Φύλο υπαλλήλου εταιρείας ποντοπόρου ναυτιλίας

Σε ποια ομάδα ηλικίας ανήκετε;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-25	20	2,9	2,9	2,9
	26-34	211	30,8	31,1	34,0
	35-44	165	24,1	24,3	58,3
	45-54	157	23,0	23,1	81,4
	55-64	110	16,1	16,2	97,6
	65+	16	2,3	2,4	100,0
	Total	679	99,3	100,0	
Missing	System	5	,7		
Total		684	100,0		

Πίνακας 5.5 – Ηλικιακό προφίλ υπαλλήλου εταιρείας ποντοπόρου ναυτιλίας

Όπως προκύπτει από τις ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου, σχετικά με τους υπαλλήλους του γραφείου, 0 έως 3 υπαλλήλους έχουν 43 ναυτιλιακές επιχειρήσεις, 4 – 8 υπαλλήλους έχουν 118, 9 – 14 υπαλλήλους έχουν οι 126 ναυτιλιακές επιχειρήσεις αριθμός ο οποίος είναι και ο υψηλότερος και αντιστοιχεί στο 18.4% του δείγματος, 15 – 25 υπαλλήλους έχουν οι 115 εταιρείες, 26 – 50 υπαλλήλους οι 124, 51 – 100 υπαλλήλους οι 80 και τέλος, περισσότερους από 100 υπαλλήλους έχουν οι 74 ναυτιλιακές επιχειρήσεις (Πίνακας 5.1).

Σχετικά με τον αριθμό των υπαλλήλων συνολικά, ο μικρότερος αριθμός υπαλλήλων (διάστημα 0 έως 20) ανέρχεται σε 94, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 13.7% του δείγματος, ενώ ο μεγαλύτερος αριθμός υπαλλήλων (περισσότεροι από 500) ανέρχεται σε 158, αριθμός που αντιστοιχεί στο 23.1% του συνολικού δείγματος (Πίνακας 5.2).

Αναφορικά με το τμήμα στο οποίο οι υπάλληλοι απασχολούνται, στο τμήμα της παραγωγής (operations) απασχολούνται 252 εργαζόμενοι, δηλαδή 36.8% του δείγματος, στο εμπορικό τμήμα (chartering) απασχολούνται 173 υπάλληλοι, δηλαδή 25.3%, στο τμήμα των ασφαλειών και ασφαλίσεων (claims) απασχολούνται μόλις 25 άτομα, αριθμός που αντιστοιχεί στο 3.7%, ενώ σε άλλο τμήμα απασχολούνται 175 εργαζόμενοι, ήτοι 25.6% του δείγματος. Ενδιαφέρον στοιχείο είναι ότι 48 εργαζόμενοι, 7% του δείγματος, απασχολούνται σε όλα τα προαναφερθέντα τμήματα εξαιτίας μάλλον ου μικρού μεγέθους του στόλου της εταιρείας (Πίνακας 5.3).

Σε ότι έχει να κάνει με το φύλο των συνεντευξιζόμενων, οι 542 ήταν άνδρες, αριθμός που αντιστοιχεί στο 79.2% του δείγματος και οι 142 ήταν γυναίκες, 20.8% του δείγματος αντίστοιχα (Πίνακας 5.4).

Τέλος, σχετικά με το ηλικιακό προφίλ των ερωτώμενων, στην ηλικιακή ομάδα από 0 – 25 συμμετείχαν 20 άτομα (2.9%), σε αυτή από 26 – 34 συμμετείχαν 211 υπάλληλοι (30.8%), από 35 – 44 συμμετείχαν 165 εργαζόμενοι (24.1%), από 45 – 54 συμμετείχαν 157 εργαζόμενοι (23%), από 55 – 64 συμμετείχαν 110 εργαζόμενοι (16.1%) και τέλος στο ηλικιακό γκρουπ των άνω των 65 συμμετείχαν 16 υπάλληλοι (2.3%) (Πίνακας 5.5).

Στο Παράρτημα της διδακτορικής διατριβής, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα για το χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας παρουσιάζονται και διαγραμματικά.

5.5 Β. Συλλογή στοιχείων και δείγμα στο χώρο του ελληνικού θαλάσσιου τουρισμού

Για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η διάρκεια συλλογής των δεδομένων ανέρχεται σε τρεις μήνες και συγκεκριμένα κατά τους μήνες από τον Ιούνιο του 2014 έως τον Αύγουστο του 2014.

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυναίκα	36	35,3	35,3	35,3
	Άνδρας	66	64,7	64,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 5.6 – Φύλο πελάτη στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού

Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26-35	4	3,9	3,9	3,9
	36-45	24	23,5	23,5	27,5
	46-55	42	41,2	41,2	68,6
	55 και άνω	32	31,4	31,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 5.7 – Ηλικιακό προφίλ πελάτη στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού

Απασχόληση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ιδιωτικός τομέας	42	41,2	41,2	41,2
	Δημόσιος τομέας	4	3,9	3,9	45,1
	Συνταξιούχος	7	6,9	6,9	52,0
	Ελεύθερος επαγγελματίας	30	29,4	29,4	81,4
	Οικιακά	19	18,6	18,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 5.8 – Απασχόληση πελάτη στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού

Μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	801-1500€	11	10,8	10,8	10,8
	1500€ και άνω	91	89,2	89,2	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 5.9 – Μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα πελάτη στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού

Όπως προκύπτει από τις ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου, οι 36 από τους πελάτες που ερωτήθηκαν ήταν γυναίκες και οι 66 άνδρες, ποσοστά που αντιστοιχούν στο 35.3% και 64.7% του δείγματος αντίστοιχα (Πίνακας 5.6). Το ηλικιακό προφίλ των πελατών στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού ήταν 4 από 26 – 35 (3.9%), 24 από 36 – 45 (23.5%), 42 από 46 – 55 (41.2%) και 32 από 55 και άνω έτη (31.4%) (Πίνακας 5.7). Η ερώτηση σχετικά με το επάγγελμα των ερωτηθέντων έδειξε ότι 42 άτομα – πελάτες εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα (41.2%), 4 στο δημόσιο τομέα (3.9%), 7 είναι συνταξιούχοι (6.9%), 30 ελεύθεροι επαγγελματίες (29.4%) και τέλος 19 δεν εργάζονται (18.6%) (Πίνακας 5.8).

Η τελευταία ερώτηση σχετίζεται με το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα των ερωτηθέντων. Εδώ μόλις 11 στους 102 διαθέτουν εισόδημα κάτω από 1.500 ευρώ (10.8%) και 91 διαθέτουν μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα μεγαλύτερο των 1.500 ευρώ (89.2%) (Πίνακας 5.9).

Στο Παράρτημα της διδακτορικής διατριβής, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα για το χώρο του θαλάσσιου τουρισμού παρουσιάζονται και διαγραμματικά.

Κεφάλαιο 6^ο

Αναλύσεις με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS - Μονομεταβλητή Ανάλυση – Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου – Εξερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (Exploratory Factor Analysis)

6.1 Η μονομεταβλητή ανάλυση

Η μονομεταβλητή ανάλυση (univariate analysis) αποτελεί την απλούστερη μορφή ανάλυσης και ασχολείται με τη μελέτη μίας μόνο μεταβλητής. Περιλαμβάνει περιγραφική στατιστική (μέσο όρο, μέση τιμή, τυπική απόκλιση, διακύμανση, καθώς και ελέγχους για λοξότητα (skewness) και κυρτότητα (kurtosis) των δεδομένων. Στους πίνακες που ακολουθούν (Πίνακες 7.1, 7.2, 7.3 και 7.4) παρατίθενται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για κάθε ένα από τα εργαλεία του κάθε ερωτηματολογίου και ανά διάσταση (προσανατολισμός στην αγορά με τρεις διαστάσεις, ποιότητα υπηρεσιών με πέντε διαστάσεις και επιχειρηματική επίδοση με μία διάσταση).

Πίνακας 6.1	Mean	Std. Deviation
Διάσταση προσανατολισμού στην αγορά “Intelligence Generation” (Ερωτήσεις 1 – 10)		
1. Συναντιόμαστε με τους πελάτες μας τουλάχιστον μία φορά το χρόνο ώστε να μάθουμε τι υπηρεσίες θα χρειαστεί να τους προσφέρουμε στο μέλλον.	5,83	1,717
2. Τα στελέχη μας μιλούν απευθείας με τους πελάτες μας, ώστε να γνωρίζουμε πως μπορούμε να τους εξυπηρετούμε καλύτερα.	6,07	1,469
3. Στην εταιρεία μας (εσωτερικά) πραγματοποιούμε σε συνεχή βάση έρευνα και αξιολόγηση της αγοράς	6,07	1,259
4. Είμαστε «αργοί» στο να εντοπίζουμε τις αλλαγές στις προτιμήσεις εξυπηρέτησης των πελατών μας.	2,19	1,507
5. Αναζητούμε συχνά (τουλάχιστον μία φορά το χρόνο) τις απόψεις των πελατών μας για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουμε.	5,54	1,782
6. Συχνά μιλάμε ή επικοινωνούμε με αυτούς που μπορούν να επηρεάζουν τους τελικούς μας πελάτες (brokers, μεταφορείς, κλπ)	6,30	1,260
7. Συλλέγουμε πληροφορίες για την αγορά και από ανεπίσημες πηγές (πχ. συζήτηση ή γεύμα με στελέχη της αγοράς, συμμετοχή σε ειδικά συνέδρια (ΠΟΣΕΙΔΩΝΙΑ, Marine Money κτλ...)	6,22	1,199
8. Στην εταιρεία μας όλα τα τμήματα συμμετέχουν στην δημιουργία «γνώσης» και συλλογή πληροφοριών σχετικά με τους	5,45	2,999

ανταγωνιστές μας.		
9. Είμαστε «αργοί» στο να αναγνωρίζουμε ή να προβλέπουμε βασικές αλλαγές ή μεταβολές στον κλάδο μας (πχ. Αλλαγές στον ανταγωνισμό, τεχνολογία, κανονισμούς, νομοθεσία, κλπ)	2,22	1,662
10. Εξετάζουμε και αναλύουμε περιοδικά τις πιθανές επιδράσεις των βασικών μεταβολών ή αλλαγών του ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος στους πελάτες μας. (πχ αλλαγές στην οικονομική κατάσταση, μεταβολές στη νομοθεσία, κλπ)	5,69	1,323
Διάσταση προσανατολισμού στην αγορά “Intelligence Dissemination” (Ερωτήσεις 10 – 18)		
11. Πολλές ανεπίσημες συζητήσεις και κουβέντες γίνονται μέσα στην εταιρεία για τις τακτικές και στρατηγικές των ανταγωνιστών μας.	5,21	1,685
12. Κάνουμε συχνά (τουλάχιστον κάθε τετράμηνο) οργανωμένες συναντήσεις και συσκέψεις μεταξύ των τμημάτων για να συζητηθούν οι τάσεις της αγοράς και οι τελευταίες εξελίξεις.	5,69	1,655
13. Αφιερώνεται πολύς χρόνος για την ενημέρωση όλων των τμημάτων της εταιρείας για τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών μας και των αγορών	4,99	1,612
14. Συχνά διανέμονται και διακινούνται εσωτερικά στην εταιρεία μας εκθέσεις, αναφορές και ενημερωτικά δελτία με πληροφορίες για την αγορά (specialized reports, gazettes, ειδικά έντυπα κλπ).	5,26	1,733
15. Όταν κάτι σημαντικό συμβεί σε έναν από τους βασικούς πελάτες ή στην αγορά μας όλα τα τμήματα της εταιρείας μας θα ενημερωθούν σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.	6,09	1,260
16. Στοιχεία που αφορούν την εξυπηρέτηση που προσφέραμε στους πελάτες μας είναι διαθέσιμα σε τακτική βάση σε όλα τα τμήματα της εταιρείας μας.	5,49	1,566
17. Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων που ασχολούνται με την πώληση (πχ chartering) και την παραγωγή (πχ operations ή technical) ή την υποστήριξη (πχ insurance, financial) είναι ελάχιστη για θέματα σχετικά με τις «τάσεις» της αγοράς.	2,44	1,833
18. Όταν ένα από τα τμήματα αντιληφθεί κάτι σημαντικό για τους ανταγωνιστές μας, ενημερώνει συνήθως καθυστερημένα τα υπόλοιπα τμήματα.	2,50	1,920
Διάσταση προσανατολισμού στην αγορά “Responsiveness” (Ερωτήσεις 19 – 32)		
19. Παίρνει «άπειρο» χρόνο ώστε να αποφασίσουμε τον τρόπο απόκρισης στις αλλαγές τιμολογιακής πολιτικής των ανταγωνιστών μας.	2,00	1,384
20. Ο χωρισμός της ναυτιλιακής αγοράς σε όμοια μεταξύ τους τμήματα πελατών και η ανάλογη εξειδίκευση αποτελούν «οδηγό» στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών μας και στην απόκτηση	5,23	1,577

παραγωγικών μέσων (πχ πλοίων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, επιλογή λιμένων προσέγγισης		
21. Για διάφορους λόγους συνηθίζουμε να αγνοούμε στην πραγματικότητα τις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών μας.	2,03	1,447
22. Συχνά επανεξετάζουμε τις προσπάθειες ανάπτυξης των υπηρεσιών μας ώστε να συμβαδίζουν με τις ανάγκες των πελατών.	5,91	1,270
23. Τα επιχειρηματικά μας σχέδια καθοδηγούνται περισσότερο από τις τεχνολογικές εξελίξεις παρά από την έρευνα αγοράς.	3,34	1,547
24. Όλα τα τμήματα της επιχειρησής μας συνεργάζονται τακτικά ώστε να διαπιστώνουν και «αποκρίνονται» στις αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά.	5,89	1,342
25. Οι υπηρεσίες που προσφέρουμε εξαρτώνται περισσότερο από αυτό που διαθέτουμε προς πώληση (πχ είδος πλοίου κ λ π) παρά από τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς.	4,23	1,902
26. Εάν ένας από τους ανταγωνιστές μας εγκαινιάσει μια νέα στρατηγική ανάπτυξης ή προσέλκυσης πελατών τότε εμείς θα δράσουμε άμεσα.	4,87	1,667
27. Οι δραστηριότητες των τμημάτων (operations, chartering κτλ) είναι καλά συντονισμένες μεταξύ τους.	6,35	1,095
28. Δεν ενδιαφερόμαστε ιδιαίτερα για τα παράπονα των πελατών μας.	1,58	1,225
29. ακόμη και αν καταλήξουμε σε μια νέα στρατηγική ανάπτυξης δραστηριοτήτων, μπορεί να μην είμαστε σε θέση να την εφαρμόσουμε εγκαίρως.	3,70	1,811
30. Αντιδρούμε άμεσα στις σημαντικές αλλαγές τιμολογιακής πολιτικής από τους άμεσους ανταγωνιστές μας.	5,24	1,603
31. Όταν αντιλαμβανόμαστε ότι οι πελάτες μας είναι δυσαρεστημένοι από την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρουμε, λαμβάνουμε άμεσα διορθωτικά μέτρα.	6,33	1,103
32. Όταν αντιλαμβανόμαστε ότι οι πελάτες μας θέλουν να αλλάξουμε τον τρόπο που παρέχουμε μια υπηρεσία, κάνουμε εναρμονισμένες προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση.	5,97	1,212

Πίνακας 6.1 – Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τον προσανατολισμό στην αγορά στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας

Πίνακας 6.2	Mean	Std. Deviation
Διάσταση ποιότητας υπηρεσιών “Tangibles” (Ερωτήσεις 1 – 4)		
1. Η εταιρία μας έχει τον κατάλληλο εξοπλισμό ώστε να εξυπηρετεί άμεσα τους πελάτες μας	6,30	,915
2. Οι χώροι του γραφείου μας είναι αισθητικά καλοί	6,14	1,127
3. Το προσωπικό του γραφείου μας είναι ευπαρουσίαστο και εμφανίσιμο	6,12	,989
4. Το υλικό που προσφέρει το γραφείο μας (φυλλάδια ενημέρωσης, internet site) είναι προσεγμένο	5,90	2,656
Διάσταση ποιότητας υπηρεσιών “Reliability” (Ερωτήσεις 5 – 9)		
5. Στην εταιρία μας τα πάντα γίνονται στον κατάλληλο χρόνο όπως έχουμε υποσχεθεί στους πελάτες μας.	6,08	,954
6. Όταν οι πελάτες έχουν πρόβλημα, το προσωπικό της εταιρίας μας δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσει	6,37	,858
7. Το προσωπικό της εταιρίας μας κάνει τα πάντα σωστά από την πρώτη στιγμή	5,32	1,196
8. Το προσωπικό της εταιρίας μας, κάνει τα πάντα, όπως έχει υποσχεθεί στους πελάτες μας	5,91	1,067
9. Το προσωπικό της εταιρίας μας κάνει σημαντικές προσπάθειες για να αποφύγει τα λάθη	6,40	,760
Διάσταση ποιότητας υπηρεσιών “Responsiveness” (Ερωτήσεις 10 – 13)		
10. Το προσωπικό της εταιρίας μας ενημερώνει πάντα τους πελάτες για τις νέες υπηρεσίες που προσφέρουμε	5,98	1,272
11. Το προσωπικό της εταιρίας μας παρέχει πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες στους πελάτες μας.	6,31	,841
12. Το προσωπικό της εταιρίας μας, είναι πάντοτε στη διάθεσή των πελατών μας ώστε να μπορεί να τους εξυπηρετήσει	6,48	,810
13. Το προσωπικό της εταιρίας μας, ποτέ δεν είναι τόσο απασχολημένο ώστε να αδυνατεί να απαντήσει στους πελάτες μας.	5,71	1,410
Διάσταση ποιότητας υπηρεσιών “Assurance” (Ερωτήσεις 14 – 17)		
14. Η συμπεριφορά του προσωπικού της εταιρίας μας εμπνέει στους πελάτες μας απόλυτη εμπιστοσύνη	6,26	,863
15. Οι πελάτες μας αισθάνονται ασφάλεια να συνεργάζονται μαζί μας.	6,36	,790
16. Το προσωπικό της εταιρίας μας αντιμετωπίζει τους πελάτες πάντα με ευγενικό τρόπο	6,54	,720
17. Το προσωπικό της εταιρίας μας, διαθέτει πάντα τη γνώση που χρειάζεται για να εξυπηρετήσει τους πελάτες μας.	6,25	,826
Διάσταση ποιότητας υπηρεσιών “Empathy” (Ερωτήσεις 18 –		

22)		
18. Το προσωπικό της εταιρίας μας, θεωρεί τον κάθε πελάτη «ξεχωριστό».	6,24	1,067
19. Οι ώρες λειτουργίας της εταιρίας μας, εξυπηρετούν πάντα τους πελάτες μας.	6,30	1,029
20. Το προσωπικό της εταιρίας μας, δείχνει πάντα προσωπικό ενδιαφέρον στους πελάτες μας.	6,17	1,028
21. Η εταιρία μας, καταλαβαίνει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελάτες μας.	6,17	,901
22. Το προσωπικό της εταιρίας μας, καταλαβαίνει τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη μας χωριστά.	6,10	1,003

Πίνακας 6.2 – Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για την ποιότητα των υπηρεσιών στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας

Πίνακας 6.3	Mean	Std. Deviation
Διάσταση επιχειρηματικής επίδοσης “Business Performance” (Ερωτήσεις 1 – 4)		
1. Τα τελευταία 3 έως 5 χρόνια αυξάνουμε συνεχώς έστω και λίγο το μερίδιο αγοράς (πχ. αγορά νέου πλοίου, αυξήσαμε τις συνολικές μέρες ναύλωσης, πετύχαμε καλύτερες τιμές κτλ)	5,45	1,612
2. Σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές μας την τελευταία τριετία νομίζουμε ότι πάμε καλύτερα	5,40	1,336
3. Σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές μας νομίζουμε ότι κάνουμε καλύτερη διαχείριση στα πλοία μας.	5,68	1,186
4. Σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές μας νομίζουμε ότι έχουμε καλύτερο ROI. (Return on Investment) –Γρηγορότερη απόσβεση πλοίων	5,29	1,283

Πίνακας 6.3 – Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για την επιχειρηματική επίδοση στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας

Πίνακας 6.4	Mean	Std. Deviation
Διάσταση ποιότητας υπηρεσιών “Tangibles” (Ερωτήσεις 1 – 4)		
1. Η εταιρία έχει τον κατάλληλο εξοπλισμό ώστε να εξυπηρετεί άμεσα τους πελάτες	1,3431	,60518
2. Οι χώροι του γραφείου είναι αισθητικά καλοί	1,3431	,60518
3. Το προσωπικό του γραφείου είναι ευπαρουσίαστο και εμφανίσιμο	1,3039	,54116
4. Το υλικό που προσφέρει το γραφείο (φυλλάδια ενημέρωσης,	1,2941	,82760

internet site) είναι προσεγγμένο		
Διάσταση ποιότητας υπηρεσιών “Reliability” (Ερωτήσεις 5 – 9)		
5.Στην εταιρία τα πάντα γίνονται στον κατάλληλο χρόνο όπως έχουμε υποσχεθεί στους πελάτες.	1,4118	,68003
6. Όταν οι πελάτες έχουν πρόβλημα, το προσωπικό της εταιρίας δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσει	1,6765	,56572
7. Το προσωπικό της εταιρίας κάνει τα πάντα σωστά από την πρώτη στιγμή	1,7157	,53357
8. Το προσωπικό της εταιρίας, κάνει τα πάντα, όπως έχει υποσχεθεί στους πελάτες	2,0686	,37915
9. Το προσωπικό της εταιρίας κάνει σημαντικές προσπάθειες για να αποφύγει τα λάθη	1,9608	,88912
Διάσταση ποιότητας υπηρεσιών “Responsiveness” (Ερωτήσεις 10 – 13)		
10.Το προσωπικό της εταιρίας ενημερώνει πάντα τους πελάτες για τις νέες υπηρεσίες που προσφέρει	4,7647	1,93035
11.Το προσωπικό της εταιρίας παρέχει πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες στους πελάτες.	6,1275	,33512
12.Το προσωπικό της εταιρίας, είναι πάντοτε στη διάθεσή των πελατών ώστε να μπορεί να τους εξυπηρετήσει	6,1373	,34582
13.Το προσωπικό της εταιρίας, ποτέ δεν είναι τόσο απασχολημένο ώστε να αδυνατεί να απαντήσει στους πελάτες.	6,5980	,78677
Διάσταση ποιότητας υπηρεσιών “Assurance” (Ερωτήσεις 14 – 17)		
14.Η συμπεριφορά του προσωπικού της εταιρίας εμπνέει στους πελάτες απόλυτη εμπιστοσύνη	1,7549	,88369
15. Οι πελάτες αισθάνονται ασφάλεια να συνεργάζονται με την εταιρεία.	1,8235	,86071
16.Το προσωπικό της εταιρίας αντιμετωπίζει τους πελάτες πάντα με ευγενικό τρόπο	1,5098	,92002
17.Το προσωπικό της εταιρίας, διαθέτει πάντα τη γνώση που χρειάζεται για να εξυπηρετήσει τους πελάτες.	2,6176	1,68302
Διάσταση ποιότητας υπηρεσιών “Empathy” (Ερωτήσεις 18 – 22)		
18. Το προσωπικό της εταιρίας, θεωρεί τον κάθε πελάτη «ξεχωριστό».	6,0490	,25861
19. Οι ώρες λειτουργίας της εταιρίας, εξυπηρετούν πάντα τους πελάτες.	6,0490	,25861
20.Το προσωπικό της εταιρίας μας, δείχνει πάντα προσωπικό ενδιαφέρον στους πελάτες.	6,0392	,24053
21.Η εταιρία, καταλαβαίνει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των	6,0196	,31404

πελάτες.		
22.Το προσωπικό της εταιρίας, καταλαβαίνει τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη μας χωριστά.	6,2059	,51393

Πίνακας 6.4 – Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για την ποιότητα των υπηρεσιών στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού

6.2 Έλεγχοι αξιοπιστίας και εγκυρότητας ερωτηματολογίου

Σκοπός του συγκεκριμένου ελέγχου είναι ο ερευνητής να ελέγξει εάν τα δεδομένα που έχει συλλέξει δίνουν σταθερά αποτελέσματα.

Αρχικά ως αξιοπιστία (reliability) καλείται ο βαθμός στον οποίο ένα τεστ παράγει τα ίδια αποτελέσματα ανεξάρτητα από τον αριθμό των επαναλήψεων στον οποίο θα υποβληθεί (Hair *et al.*, 2005).

Οι κυριότεροι τρόποι για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του δείγματος είναι:

- α) Η μέθοδος των παράλληλων μορφών (parallel forms method)
- β) Η μέθοδος του ελέγχου - επανελέγχου (re – test method)
- γ) Η μέθοδος των ημίσεων (split – halves method)
- δ) Η μέθοδος της εσωτερικής συνέπειας (internal consistency method).

Στην παρούσα διατριβή η μέθοδος της εσωτερικής συνέπειας έχει επιλεγεί για τον έλεγχο αξιοπιστίας του δείγματος και αποτελεί έναν από τους πλέον γνωστούς και ιδιαίτερα χρησιμοποιούμενους δείκτες αξιοπιστίας ενός δείγματος. Υπολογίστηκε από τον Cronbach (1951) και ονομάζεται Cronbach's α (alpha).

Η εκτίμηση αυτή γίνεται με βάση τις συσχετίσεις μεταξύ των items μίας κλίμακας:

$$\text{Cronbach's } \alpha = \frac{a}{a - 1} \left[1 - \frac{a}{a + 2b} \right]$$

όπου

a = ο αριθμός των items και

b = το άθροισμα των συσχετίσεων μεταξύ των items

Σύμφωνα με τον Cronbach (1951) οι ενδεικτικές τιμές αξιοπιστίας του δείγματος είναι:

< 0.6	Η κλίμακα μη αξιόπιστη
0.6	Ελάχιστο αποδεκτό όριο
0.7	Επαρκές, αλλά όχι καλό
0.8	Σχετικά καλό
0.9	Αρκετά αξιόπιστο

Έτσι, για κάθε ένα από τα εργαλεία (constructs) του ερωτηματολογίου ο έλεγχος αξιοπιστίας με το δείκτη Cronbach's α έλαβε χώρα. Τα αποτελέσματα από τον έλεγχο αξιοπιστίας παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

	Cronbach's α
Ποντοπόρος Ναυτιλία	
<u>Προσανατολισμός στην αγορά.</u>	0.884
<u>Ποιότητα υπηρεσιών</u>	0,906
<u>Επιχειρηματική επίδοση</u>	0,881
Θαλάσσιος Τουρισμός (yachting)	
<u>Ποιότητα υπηρεσιών</u>	0.914

Πίνακας 6.5 – Ανάλυση αξιοπιστίας

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6.4, τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας των εργαλείων του ερωτηματολογίου είναι αρκετά αξιόπιστα (τιμές κοντά ή πάνω από το 0.9) (Hair *et al.*, 2005).

6.3 Εξερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (Exploratory Factor Analysis – EFA)

Σκοπός της εξερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης (EFA) είναι η μείωση και ταυτόχρονη ομαδοποίηση των μεταβλητών σε ένα μικρότερο αριθμό παραγόντων.

Η συγκεκριμένη ανάλυση είναι ευρέως διαδεδομένη σε έρευνες στο χώρο του μάρκετινγκ καθώς χρησιμοποιείται για να:

- Καθορίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση των καταναλωτών για ένα προϊόν.
- Ελέγξει αν παράγοντες σχετίζονται μεταξύ τους (Siomkos and Vasilikopoulou, 2005).

Οι δύο δείκτες για τον έλεγχο της ποιότητας των δεδομένων είναι:

Ο δείκτης Keiser – Meyer - Olkin ο οποίος αξιολογεί την επάρκεια του δείγματος (>.50) και ο δείκτης Bartlett's Test of Sphericity ο οποίος αξιολογεί το κατά πόσο οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων ($p < 0.05$).

Στην παρούσα μελέτη, η μέθοδος που θα ακολουθήσει για την εξαγωγή των παραγόντων ανά εργαλείο (construct) είναι η Principal component analysis με Varimax rotation.

6.3.1 Εξερευνητική Παραγοντική Ανάλυση για τον προσανατολισμό στην αγορά στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας

Σύμφωνα με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v. 22.0, προκύπτει ότι η τιμή του συντελεστή KMO είναι 0.815. Όταν ο συντελεστής KMO είναι κοντά στη μονάδα, τα αποτελέσματα της εξερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης είναι αξιόπιστα.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2500,855
	df	153
	Sig.	,000

Πίνακας 6.6 – KMO and Bartlett's Test

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα Communalities. Αυτά μετρούν το ποσοστό της διακύμανσης της κάθε μεταβλητής που εξηγείται από τους παράγοντες που έχουν εξαχθεί.

Communalities	
	Extraction
1. συναντιόμαστε με τους πελάτες μας τουλάχιστον μία φορά το χρόνο ώστε να μάθουμε τι υπηρεσίες θα χρειαστεί να τους προσφέρουμε στο μέλλον.	,732
2. τα στελέχη μας μιλούν απευθείας με τους πελάτες μας, ώστε να γνωρίζουμε πως μπορούμε να τους εξυπηρετούμε καλύτερα.	,631
4. είμαστε «αργοί» στο να εντοπίζουμε τις αλλαγές στις προτιμήσεις εξυπηρέτησης των πελατών μας.	,461
5. αναζητούμε συχνά (τουλάχιστον μία φορά το χρόνο) τις απόψεις των πελατών μας για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουμε.	,553
6. συχνά μιλάμε ή επικοινωνούμε με αυτούς που μπορούν να επηρεάζουν τους τελικούς μας πελάτες (brokers, μεταφορείς, κλπ)	,720
7. συλλέγουμε πληροφορίες για την αγορά και από ανεπίσημες πηγές (πχ. συζήτηση ή γεύμα με στελέχη της αγοράς, συμμετοχή σε ειδικά συνέδρια (ΠΟΣΕΙΔΩΝΙΑ, Marine Money κτλ...)	,606
9. Είμαστε «αργοί» στο να αναγνωρίζουμε ή να προβλέπουμε βασικές αλλαγές ή μεταβολές στον κλάδο μας (πχ. Αλλαγές στον ανταγωνισμό, τεχνολογία, κανονισμούς, νομοθεσία, κλπ)	,430
12. Κάνουμε συχνά (τουλάχιστον κάθε τετράμηνο) οργανωμένες συναντήσεις και συσκέψεις μεταξύ των τμημάτων για να συζητηθούν οι τάσεις της αγοράς και οι τελευταίες εξελίξεις.	,655
14. Συχνά διανέμονται και διακινούνται εσωτερικά στην εταιρεία μας εκθέσεις, αναφορές και ενημερωτικά δελτία με πληροφορίες για την αγορά (specialized reports, gazettes, ειδικά	,509

έντυπα κλπ).	
17. Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων που ασχολούνται με την πώληση (πχ chartering) και την παραγωγή (πχ operations ή technical) ή την υποστήριξη (πχ insurance, financial) είναι ελάχιστη για θέματα σχετικά με τις «τάσεις» της αγοράς.	,457
18. Όταν ένα από τα τμήματα αντιληφθεί κάτι σημαντικό για τους ανταγωνιστές μας, ενημερώνει συνήθως καθυστερημένα τα υπόλοιπα τμήματα.	,370
21. Για διάφορους λόγους συνηθίζουμε να αγνοούμε στην πραγματικότητα τις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών μας.	,503
27. Οι δραστηριότητες των τμημάτων (operations, chartering κτλ) είναι καλά συντονισμένες μεταξύ τους.	,446
28. Δεν ενδιαφερόμαστε ιδιαίτερα για τα παράπονα των πελατών μας.	,382
29. ακόμη και αν καταλήξουμε σε μια νέα στρατηγική ανάπτυξης δραστηριοτήτων, μπορεί να μην είμαστε σε θέση να την εφαρμόσουμε εγκαίρως.	,248
31. όταν αντιλαμβανόμαστε ότι οι πελάτες μας είναι δυσαρεστημένοι από την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρουμε, λαμβάνουμε άμεσα διορθωτικά μέτρα.	,695
32. όταν αντιλαμβανόμαστε ότι οι πελάτες μας θέλουν να αλλάξουμε τον τρόπο που παρέχουμε μια υπηρεσία, κάνουμε εναρμονισμένες προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση.	,666
13. Αφιερώνεται πολύς χρόνος για την ενημέρωση όλων των τμημάτων της εταιρείας για τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών μας και των αγορών	,676
Extraction Method: Principal Component Analysis.	

Πίνακας 6.7 – Communalities

Στον πίνακα 6.8 παρουσιάζεται η εξερευνητική παραγοντική ανάλυση από την οποία προέκυψαν τέσσερις (και όχι τρεις όπως αναφέρει η θεωρία) παράγοντες σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά μετά την περιστροφή. Τα factor loadings είναι όλα μεγαλύτερα του 0.40 ενώ παρατηρείται ότι οι ερωτήσεις 21, 9, 4, 17 και 18 έχουν ομαδοποιηθεί σε ένα παράγοντα ο οποίος έχει χαρακτηριστικά από τους δύο πρώτους παράγοντες της έρευνας των Kohli and Jaworski (1986) δηλαδή τόσο την *οργάνωση σε όλη την γενιά των πληροφοριών για την αγορά εντός της επιχείρησης σχετικά με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών* της (intelligence generation) αλλά και τη *διάδοση των πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης* (intelligence dissemination). Οι επόμενοι τρεις παράγοντες που προέκυψαν, έχουν εξαχθεί σύμφωνα με τη θεωρία καθώς οι ερωτήσεις 13, 12 και 14 που ομαδοποιήθηκαν σε ένα παράγοντα αντιστοιχούν στη διάδοση των πληροφοριών, οι ερωτήσεις 6, 1, 2, 7 και 5 στον παράγοντα της οργάνωσης των πληροφοριών και τέλος οι ερωτήσεις 31, 32 και 27 αντιστοιχούν στην *ανταπόκριση της επιχείρησης και των τμημάτων της σε αυτές τις πληροφορίες* (responsiveness).

Τέλος, όπως προκύπτει από την τελευταία γραμμή του πίνακα, το συνολικό ποσοστό της διακύμανσης που εξηγείται από τους τέσσερις παράγοντες που προέκυψαν από

την ανάλυση ανέρχεται σε 59.120%, δηλαδή περίπου σε 60%. Ποσοστά μεγαλύτερα του 50% θεωρούνται ικανοποιητικά για τους παράγοντες που έχουν εξαχθεί.

Rotated Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
21. Για διάφορους λόγους συνηθίζουμε να αγνοούμε στην πραγματικότητα τις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών μας.	,664			
9. Είμαστε «αργοί» στο να αναγνωρίζουμε ή να προβλέπουμε βασικές αλλαγές ή μεταβολές στον κλάδο μας (πχ. Αλλαγές στον ανταγωνισμό, τεχνολογία, κανονισμούς, νομοθεσία, κλπ)	,616			
4. Είμαστε «αργοί» στο να εντοπίζουμε τις αλλαγές στις προτιμήσεις εξυπηρέτησης των πελατών μας.	,600			
17. Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων που ασχολούνται με την πώληση (πχ chartering) και την παραγωγή (πχ operations ή technical) ή την υποστήριξη (πχ insurance, financial) είναι ελάχιστη για θέματα σχετικά με τις «τάσεις» της αγοράς.	,586			
18. Όταν ένα από τα τμήματα αντιληφθεί κάτι σημαντικό για τους ανταγωνιστές μας, ενημερώνει συνήθως καθυστερημένα τα υπόλοιπα τμήματα.	,572			
13. Αφιερώνεται πολύς χρόνος για την ενημέρωση όλων των τμημάτων της εταιρείας για τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών μας και των αγορών		,752		
12. Κάνουμε συχνά (τουλάχιστον κάθε τετράμηνο) οργανωμένες συναντήσεις και συσκέψεις μεταξύ των τμημάτων για να συζητηθούν οι τάσεις της αγοράς και οι τελευταίες εξελίξεις.		,748		
14. Συχνά διανέμονται και διακινούνται εσωτερικά στην εταιρεία μας εκθέσεις, αναφορές και ενημερωτικά δελτία με πληροφορίες για την αγορά (specialized reports, gazettes, ειδικά έντυπα κλπ).		,671		
6. Συχνά μιλάμε ή επικοινωνούμε με αυτούς που μπορούν να επηρεάζουν τους τελικούς μας πελάτες (brokers, μεταφορείς, κλπ)			,839	
1. Συναντιόμαστε με τους πελάτες μας τουλάχιστον μία φορά το χρόνο ώστε να μάθουμε τι υπηρεσίες θα χρειαστεί να τους προσφέρουμε στο μέλλον.			,834	
2. Τα στελέχη μας μιλούν απευθείας με τους πελάτες μας, ώστε να γνωρίζουμε πως μπορούμε να τους			,769	

εξυπηρετούμε καλύτερα.				
7. Συλλέγουμε πληροφορίες για την αγορά και από ανεπίσημες πηγές (πχ. συζήτηση ή γεύμα με στελέχη της αγοράς, συμμετοχή σε ειδικά συνέδρια (ΠΟΣΕΙΔΩΝΙΑ, Marine Money κτλ...))			,714	
5. Αναζητούμε συχνά (τουλάχιστον μία φορά το χρόνο) τις απόψεις των πελατών μας για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουμε.			,606	
31. Όταν αντιλαμβανόμαστε ότι οι πελάτες μας είναι δυσαρεστημένοι από την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρουμε, λαμβάνουμε άμεσα διορθωτικά μέτρα.				,795
32. Όταν αντιλαμβανόμαστε ότι οι πελάτες μας θέλουν να αλλάξουμε τον τρόπο που παρέχουμε μια υπηρεσία, κάνουμε εναρμονισμένες προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση.				,766
27. Οι δραστηριότητες των τμημάτων (operations, chartering κτλ) είναι καλά συντονισμένες μεταξύ τους.				,470
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 7 iterations.				
Total Variance Explained:				59,120%

Πίνακας 6.8 – Rotated Component Matrix

Με τον ίδιο τρόπο, ακολουθούν η εξερευνητική παραγοντική ανάλυση για την ποιότητα των υπηρεσιών και την επιχειρηματική επίδοση.

6.3.2 Εξερευνητική Παραγοντική Ανάλυση για την ποιότητα των υπηρεσιών στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,925	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5484,846
	df	136
	Sig.	,000

Πίνακας 6.9 – KMO and Bartlett's Test

Communalities	
	Extraction
2. Οι χώροι του γραφείου μας είναι αισθητικά καλοί	,584
3. Το προσωπικό του γραφείου μας είναι ευπαρουσίαστο και εμφανίσιμο	,601
4. Το υλικό που προσφέρει το γραφείο μας (φυλλάδια ενημέρωσης, internet site) είναι	,455

προσεγμένο	
5.Στην εταιρία μας τα πάντα γίνονται στον κατάλληλο χρόνο όπως έχουμε υποσχεθεί στους πελάτες μας.	,504
6. Όταν οι πελάτες έχουν πρόβλημα, το προσωπικό της εταιρίας μας δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσει	,597
7. Το προσωπικό της εταιρίας μας κάνει τα πάντα σωστά από την πρώτη στιγμή	,507
8. Το προσωπικό της εταιρίας μας , κάνει τα πάντα, όπως έχει υποσχεθεί στους πελάτες μας	,647
10.Το προσωπικό της εταιρίας μας ενημερώνει πάντα τους πελάτες για τις νέες υπηρεσίες που προσφέρουμε	,469
11.Το προσωπικό της εταιρίας μας παρέχει πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες στους πελάτες μας.	,600
13.Το προσωπικό της εταιρίας μας, ποτέ δεν είναι τόσο απασχολημένο ώστε να αδυνατεί να απαντήσει στους πελάτες μας.	,325
14.Η συμπεριφορά του προσωπικού της εταιρίας μας εμπνέει στους πελάτες μας απόλυτη εμπιστοσύνη	,679
15. Οι πελάτες μας αισθάνονται ασφάλεια να συνεργάζονται μαζί μας.	,603
18. Το προσωπικό της εταιρίας μας, θεωρεί τον κάθε πελάτη «ξεχωριστό».	,693
19. Οι ώρες λειτουργίας της εταιρίας μας, εξυπηρετούν πάντα τους πελάτες μας.	,527
20.Το προσωπικό της εταιρίας μας, δείχνει πάντα προσωπικό ενδιαφέρον στους πελάτες μας.	,593
21.Η εταιρία μας, καταλαβαίνει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελάτες μας.	,716
22.Το προσωπικό της εταιρίας μας,καταλαβαίνει τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη μας χωριστά.	,761
Extraction Method: Principal Component Analysis.	

Πίνακας 6.10 – Communalities

Rotated Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
14.Η συμπεριφορά του προσωπικού της εταιρίας μας εμπνέει στους πελάτες μας απόλυτη εμπιστοσύνη	,742		
8. Το προσωπικό της εταιρίας μας , κάνει τα πάντα, όπως έχει υποσχεθεί στους πελάτες μας	,737		
15. Οι πελάτες μας αισθάνονται ασφάλεια να συνεργάζονται μαζί μας.	,698		
7. Το προσωπικό της εταιρίας μας κάνει τα πάντα σωστά από την πρώτη στιγμή	,692		
6. Όταν οι πελάτες έχουν πρόβλημα, το προσωπικό της εταιρίας μας δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσει	,677		
11. Το προσωπικό της εταιρίας μας παρέχει πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες στους πελάτες μας.	,621		
5.Στην εταιρία μας τα πάντα γίνονται στον κατάλληλο χρόνο όπως έχουμε υποσχεθεί στους πελάτες μας.	,602		
13.Το προσωπικό της εταιρίας μας, ποτέ δεν είναι τόσο	,463		

απασχολημένο ώστε να αδυνατεί να απαντήσει στους πελάτες μας.			
22. Το προσωπικό της εταιρίας μας, καταλαβαίνει τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη μας χωριστά.		,810	
18. Το προσωπικό της εταιρίας μας, θεωρεί τον κάθε πελάτη «ξεχωριστό».		,777	
21. Η εταιρία μας, καταλαβαίνει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελάτες μας.		,773	
19. Οι ώρες λειτουργίας της εταιρίας μας, εξυπηρετούν πάντα τους πελάτες μας.		,697	
20. Το προσωπικό της εταιρίας μας, δείχνει πάντα προσωπικό ενδιαφέρον στους πελάτες μας.		,656	
10. Το προσωπικό της εταιρίας μας ενημερώνει πάντα τους πελάτες για τις νέες υπηρεσίες που προσφέρουμε		,585	
2. Οι χώροι του γραφείου μας είναι αισθητικά καλοί			,699
3. Το προσωπικό του γραφείου μας είναι ευπαρουσίαστο και εμφανίσιμο			,667
4. Το υλικό που προσφέρει το γραφείο μας (φυλλάδια ενημέρωσης, internet site) είναι προσεγμένο			,666
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 5 iterations.			
Total Variance Explained:			59,920%

Πίνακας 6.11 – Rotated Component Matrix

Όπως φαίνεται από τους πίνακες 6.9, 6.10 και 6.11 και από την εξερευνητική παραγοντική ανάλυση για την προσφερόμενη ποιότητα υπηρεσιών, ο συντελεστής ΚΜΟ είναι ιδιαίτερα υψηλός (0.925 – πίνακας 6.8) ενώ τρεις παράγοντες προέκυψαν (πίνακας 6.10). Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις 14, 8, 15, 7, 6, 11, 5 και 13 αποτελούν τον πρώτο παράγοντα ο οποίος είναι οι διαστάσεις της ποιότητας *αξιοπιστία* (reliability) και *ανταπόκριση* (responsiveness) μαζί. Ο δεύτερος παράγοντας περιέχει τις ερωτήσεις 22, 18, 21, 19, 20 και 10 και είναι ο παράγοντας της ποιότητας με τίτλο *συμπάθεια* (empathy). Τέλος, ο τρίτος παράγοντας εμπεριέχει τις ερωτήσεις 2, 3 και 4 και αποτελεί τη διάσταση της ποιότητας *απτά στοιχεία* (tangibles). Το συνολικό ποσοστό της διακύμανσης που εξηγείται ανέρχεται σε 59.920%.

6.3.3 Εξερευνητική Παραγοντική Ανάλυση για την επιχειρηματική επίδοση στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,774
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1047,722
	df	6
	Sig.	,000

Πίνακας 6.12 – KMO and Bartlett's Test

Communalities	
	Extraction
1 . Τα τελευταία 3 έως 5 χρόνια αυξάνουμε συνεχώς έστω και λίγο το μερίδιο αγοράς (πχ. αγορά νέου πλοίου, αυξήσαμε τις συνολικές μέρες ναύλωσης, πετύχαμε καλύτερες τιμές κτλ)	,531
2. Σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές μας την τελευταία τριετία νομίζουμε ότι πάμε καλύτερα	,775
3. Σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές μας νομίζουμε ότι κάνουμε καλύτερη διαχείριση στα πλοία μας.	,701
4. Σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές μας νομίζουμε ότι έχουμε καλύτερο ROI. (Return on investment) –Γρηγορότερη απόσβεση πλοίων-	,662
Extraction Method: Principal Component Analysis.	

Πίνακας 6.13 – Communalities

Component Matrix^a	
	Component
	1
2. Σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές μας την τελευταία τριετία νομίζουμε ότι πάμε καλύτερα	,880
3. Σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές μας νομίζουμε ότι κάνουμε καλύτερη διαχείριση στα πλοία μας.	,837
4. Σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές μας νομίζουμε ότι έχουμε καλύτερο ROI. (Return on investment) –Γρηγορότερη απόσβεση πλοίων-	,814
1 . Τα τελευταία 3 έως 5 χρόνια αυξάνουμε συνεχώς έστω και λίγο το μερίδιο αγοράς (πχ. αγορά νέου πλοίου, αυξήσαμε τις συνολικές μέρες ναύλωσης, πετύχαμε καλύτερες τιμές κτλ)	,729
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	
Total Variance Explained:	66.735%

Πίνακας 6.14 – Rotated Component Matrix

Όπως φαίνεται από τους πίνακες 6.12, 6.13 και 6.14 και από την εξερευνητική παραγοντική ανάλυση για την επιχειρηματική επίδοση, ο συντελεστής ΚΜΟ είναι υψηλός (0.774 – πίνακας 6.11) ενώ ένας παράγοντας προέκυψε (πίνακας 6.13). Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις 2, 3, 4 και 1 αποτελούν τον πρώτο και μοναδικό παράγοντα ο οποίος ταυτίζεται με τη μοναδική διάσταση της επιχειρηματικής επίδοσης. Το όνομα λοιπόν του παράγοντα αυτού είναι *επιχειρηματική επίδοση* (business performance). Το συνολικό ποσοστό της διακύμανσης που εξηγείται από την εξαγωγή του μοναδικού παράγοντα της ανάλυσης ανέρχεται σε 66.735%.

6.3.4 Εξερευνητική Παραγοντική Ανάλυση για την ποιότητα των υπηρεσιών στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6878,932
	df	126
	Sig.	,000

Πίνακας 6.15 – KMO and Bartlett's Test

Communalities	
	Extraction
1. Η εταιρία έχει τον κατάλληλο εξοπλισμό ώστε να εξυπηρετεί άμεσα τους πελάτες	,951
2. Οι χώροι του γραφείου είναι αισθητικά καλοί	,951
3. Το προσωπικό του γραφείου είναι ευπαρουσίαστο και εμφανίσιμο	,938
5. Στην εταιρία τα πάντα γίνονται στον κατάλληλο χρόνο όπως έχουν υποσχεθεί στους πελάτες.	,904
6. Όταν οι πελάτες έχουν πρόβλημα, το προσωπικό της εταιρίας δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσει	,627
9. Το προσωπικό της εταιρίας κάνει σημαντικές προσπάθειες για να αποφύγει τα λάθη	,146
11. Το προσωπικό της εταιρίας παρέχει πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες στους πελάτες	,888
12. Το προσωπικό της εταιρίας, είναι πάντοτε στη διάθεσή των πελατών ώστε να μπορεί να τους εξυπηρετήσει	,872
14. Η συμπεριφορά του προσωπικού της εταιρίας εμπνέει στους πελάτες απόλυτη εμπιστοσύνη	,937

15. Οι πελάτες αισθάνονται ασφάλεια να συνεργάζονται με την εταιρεία	,926
16. Το προσωπικό της εταιρίας αντιμετωπίζει τους πελάτες πάντα με ευγενικό τρόπο	,837
18. Το προσωπικό της εταιρίας, θεωρεί τον κάθε πελάτη «ξεχωριστό»	,973
19. Οι ώρες λειτουργίας της εταιρίας, εξυπηρετούν πάντα τους πελάτες μας	,973
20. Το προσωπικό της εταιρίας, δείχνει πάντα προσωπικό ενδιαφέρον στους πελάτες	,908
21. Η εταιρία, καταλαβαίνει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελάτες	,866
22. Το προσωπικό της εταιρίας, καταλαβαίνει τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη χωριστά	,437
Extraction Method: Principal Component Analysis.	

Πίνακας 6.16 - Communalities

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
1. Η εταιρία έχει τον κατάλληλο εξοπλισμό ώστε να εξυπηρετεί άμεσα τους πελάτες	,967			
2. Οι χώροι του γραφείου είναι αισθητικά καλοί	,967			
3. Το προσωπικό του γραφείου είναι ευπαρουσίαστο και εμφανίσιμο	,957			
5. Στην εταιρία τα πάντα γίνονται στον κατάλληλο χρόνο όπως έχουν υποσχεθεί στους πελάτες μας.	,915			
6. Όταν οι πελάτες έχουν πρόβλημα, το προσωπικό της εταιρίας δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσει	,742			
9. Το προσωπικό της εταιρίας κάνει σημαντικές προσπάθειες για να αποφύγει τα λάθη		,963		
11. Το προσωπικό της εταιρίας παρέχει πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες στους πελάτες		,963		
12. Το προσωπικό της εταιρίας, είναι πάντοτε στη διάθεσή των		,908		

πελατών ώστε να μπορεί να τους εξυπηρετήσει				
14. Η συμπεριφορά του προσωπικού της εταιρίας εμπνέει στους πελάτες απόλυτη εμπιστοσύνη		,872		
15. Οι πελάτες αισθάνονται ασφάλεια να συνεργάζονται με την εταιρεία			,947	
16. Το προσωπικό της εταιρίας αντιμετωπίζει τους πελάτες πάντα με ευγενικό τρόπο			,919	
18. Το προσωπικό της εταιρίας, θεωρεί τον κάθε πελάτη «ξεχωριστό»			,892	
19. Οι ώρες λειτουργίας της εταιρίας, εξυπηρετούν πάντα τους πελάτες μας				,912
20. Το προσωπικό της εταιρίας, δείχνει πάντα προσωπικό ενδιαφέρον στους πελάτες				,870
21. Η εταιρία μας, καταλαβαίνει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελάτες				,865
22. Το προσωπικό της εταιρίας, καταλαβαίνει τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη χωριστά				,633
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 6 iterations.				
Total Variance Explained:				78.248%

Πίνακας 6.17 – Rotated Component Matrix

Όπως φαίνεται από τους πίνακες 6.15, 6.16 και 6.17 και από την εξερευνητική παραγοντική ανάλυση για την προσφερόμενη ποιότητα υπηρεσιών στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού, ο συντελεστής KMO είναι ιδιαίτερα υψηλός (0.849 – πίνακας 6.14) ενώ τέσσερις παράγοντες προέκυψαν (πίνακας 6.16). Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις 1, 2, 3, 5 και 6 αποτελούν τον πρώτο παράγοντα ο οποίος είναι οι διαστάσεις της ποιότητας *απτά στοιχεία* (tangibles). Ο δεύτερος παράγοντας περιέχει τις ερωτήσεις 9, 11, 12 και 14 και είναι ο παράγοντας της ποιότητας με τίτλο *αξιοπιστία* (reliability). Ο τρίτος παράγοντας περιέχει τις ερωτήσεις 15, 16 και 18

και αποτελεί τη διάσταση της ποιότητας *ασφάλεια* (assurance), ενώ ο τέταρτος και τελευταίος παράγοντας της ποιότητας περιέχει τις ερωτήσεις 19, 20, 21 και 22 και είναι η διάσταση *συμπάθεια* (empathy). Το συνολικό ποσοστό της διακύμανσης που εξηγείται ανέρχεται σε 78.248%.

Κεφάλαιο 7^ο

Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση – Confirmatory Factor Analysis Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων - Structural Equation Modeling

7.1 Η Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση – Confirmatory Factor Analysis

Στην περίπτωση της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης, οι παράγοντες αποτελούν τις παρατηρούμενες μεταβλητές (unobserved variables), ενώ συναντώνται στη βιβλιογραφία και ως latent variables (Hair *et al.*, 2005). Στις περιπτώσεις της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης (CFA), θα πρέπει οι παρατηρούμενες μεταβλητές να αντιστοιχούν σε έναν και μόνο λανθάνοντα παράγοντα. Οι λανθάνοντες παράγοντες (μη παρατηρούμενες μεταβλητές) θα πρέπει να περιγράφονται με τουλάχιστον 3 παρατηρούμενες μεταβλητές, ιδανικά 4 ή παραπάνω. Η κλίμακα των λανθανόντων παραγόντων ρυθμίζεται είτε θέτοντας έναν συντελεστή παλινδρόμησης (μιας παρατηρούμενης μεταβλητής στον παράγοντα) ίσο με τη μονάδα, είτε θέτοντας τη διασπορά του λανθάνοντα ίση με τη μονάδα. Οι σχέσεις μεταξύ των σφαλμάτων θα πρέπει να ορίζονται στο μηδέν και να μην υπολογίζονται (Hair *et al.*, 2005).

Σύμφωνα με τους Hair *et al.* (2005), μόλις το υπόδειγμα μέτρησης (measurement model) προσδιοριστεί, συλλεχθούν τα επαρκή δεδομένα και ληφθούν οι αποφάσεις σχετικά με τη μέθοδο εκτίμησης των παραμέτρων που θα χρησιμοποιηθεί (π.χ. Maximum Likelihood Method) τότε ο ερευνητής είναι έτοιμος να ξεκινήσει τον έλεγχο προσαρμογής - εγκυρότητας των δεδομένων στο μοντέλο.

Η εγκυρότητα του υποδείγματος μέτρησης (measurement model validity) εξαρτάται από τη **δυνατότητα προσαρμογής των δεδομένων στο μοντέλο** (goodness – of - fit) και την **εγκυρότητα των παραγόντων** (construct validity), (Hair *et al.*, 2005). Οι δείκτες προσαρμογής (goodness – of - fit) μας δείχνουν το πόσο καλά το μοντέλο αναπαράγεται από τον πίνακα συν-διασποράς μεταξύ των παρατηρούμενων μεταβλητών. Οι δείκτες προσαρμογής των δεδομένων σε ένα μοντέλο, χρησιμοποιούνται για να μας δείξουν την αποδοχή ή την απόρριψη ενός μοντέλου.

Δείκτες προσαρμογής	Τιμές καλής προσαρμογής
Chi - square	Οι μικρότερες τιμές υποδηλώνουν καλύτερη προσαρμογή
Degrees of freedom	> 0
Chi-square/ degrees of freedom (χ^2/df)	→ 1
Probability level	≥ 0,05
Root Mean Square of Approximation (RMSEA)	< 0,1 ή καλύτερα < 0,05 με στενά όρια εμπιστοσύνης
PCLOSE = p-value for RMSEA (test the Ho: RMSEA is good)	> 0,05
Root Mean Square Residual (RMR)	< 0,05
Goodness of Fit Index (GFI)	> 0,90 ή καλύτερα > 0,95
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	> 0,90 ή καλύτερα > 0,95
Normed Fit Index (NFI)	> 0,90 ή καλύτερα > 0,95
Relative Fit Index (RFI)	> 0,90 ή καλύτερα > 0,95
Incremental Fit Index (IFI)	> 0,90 ή καλύτερα > 0,95
Tucker-Lewis coefficient (TLI)	> 0,90 ή καλύτερα > 0,95
Comparative Fit Index (CFI)	> 0,90 ή καλύτερα > 0,95
Akaike's Information Criterion (AIC) Bozdogan's consistent version of AIC (CAIC)	Οι μικρότερες τιμές υποδηλώνουν καλύτερη προσαρμογή
Browne-Cudeck Criterion (BCC) Bayes Information Criterion (BIC)	Οι μικρότερες τιμές υποδηλώνουν καλύτερη προσαρμογή
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	Οι μικρότερες τιμές υποδηλώνουν καλύτερη προσαρμογή
Hoelter's critical N (CN)	Επάρκεια μεγέθους δείγματος (>200)
Gamma Hat	0,9 - 1,0
Relative Noncentrality Index (RNI)	> 0,90 ή καλύτερα 0,95
Parsimony Goodness-of-Fit Index (PGFI)	Οι μεγαλύτερες τιμές υποδηλώνουν καλύτερη προσαρμογή
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	Οι μεγαλύτερες τιμές υποδηλώνουν καλύτερη προσαρμογή

Πίνακας 7.1 – Δείκτες καλής προσαρμογής μοντέλου, πηγή: Hair *et al.*, 2005

Σύμφωνα με τους Arbuckle, J.L. and Wothke (1999); Arbuckle, J.L (2003); Byrne, B.M. (2001), οι κυριότεροι δείκτες του προγράμματος AMOS με το οποίο πραγματοποιήθηκε η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 7.2).

Acronym	Explanation	Value Range	Polarity	Critical Values	Notes
Measures of parsimony					
NPAR	Number of estimated parameters q	[0; ∞]	The smaller, the better		
DF	Degrees of freedom df=d-p-q	[0; ∞]	The larger, the better		
PRATIO	=parsimony ratio p=d / d(independent)				A: Used for PNFI and PCFI B: PGFI better than PRATIO
Minimum Value of Discrepancy					
CMIN	A: Minimum of discrepancy function		The smaller, the better		CMIN= (N-1) Fmin -large sample: Central Chi ² distribution df=0.5*p*(p+1)-t
P	Probability of CMIN (or larger) assuming the default model; probability of an exact				

	fit				
CMIN/DF			Large value = poor fit	Good fit: ~ 1 Acceptable fit :[1-2], Sometimes [1-3] or [1-5]	Not use with ULS and SLS estimators
FMIN	Minimum of discrepancy function F				

Measures based on the population discrepancy					
NCP	A: estimator of non-centrality parameters with confidence interval [LO90, HI90] B: Measure of discrepancy between S und Sigma(Theta)				B: non-central Chi ² => indicator of poor fit
F0					A: no penalty for model complexity, models with few df have a good F0, more complex models are selected
RMSEA	= SQRT(F0/df) with LO90 and HI90			A: * RMSEA=0: exact/good fit *RMSEA<0.05: close fit *RMSEA>0.08: A: reasonable error of approximation	B: One of the most informative indices in SEM B:small N=> progressive

				<p>B: mediocre Fit</p> <p>*RMSEA>.10:</p> <p>A: don't employ</p> <p>B: Poor fit</p>	
PCLOSE	<p>p-value for H0:</p> <p>RMSEA<=0.05</p>			<p>PCLOSE<=0.05</p> <p>No fit</p> <p>PCLOSE> 0.5:</p> <p>good fit</p>	

Information-theoretic measures					
AIC (better use CAIC)	Akaike information Criterion	$[-\infty; +\infty]$	High value = bad fit		A: see ECVI B: not taking N into account
=ECVI	A: ECVI= constant * AIC mit LO90 und HI90 B: Discrepance between analyzed and another sample of the same size from the population	$[-\infty; +\infty]$	High value = bad fit		B: look at LO90 and HI90 B: ECVI should be used with group comparison, ECVIs are rank ordered
BCC	Browne-Cudeck criterion		High value = bad fit		see MECVI
=MECVI	= constant * BCC		High value = bad fit		
CAIC besser als AIC	Bozdogan's Consistent AIC		High value = bad fit		B: takes N into account
BIC	Bayes Informatin Criterion		High value = bad fit		Only in one group without Means and intercepts

Comparison to a baseline model: incremental indices/ comparative indices					
NFI (better use CFI)	Normed Fit Index	between [0;1]	A: 0=poor fit close to 1=good fit B: NFI>0.90, 0.95: good fit	NFI<.9: „Model has to be improved substantially“	B: fit is underestimated with small N
RFI	Relative Fit Index	Usually between [0;1]	0=poor fit close to 1=very good fit		
IFI	Incremental Fit Index		0=poor fit close to 1=very good fit		B: similar to CFI
TLI	Tucker-Lewis Index auch rho_2 oder Non - Normed Fit Index	[0;1]	0=poor fit close to 1=very good fit		B: small N => progressive
CFI =RNI	Comparative Fit Index, Relative Noncentrality Index	between [0;1]	A: 0=poor fit close to 1=very good fit B: CFI >.95: good fit		B: similar to RFI

Parsimony adjusted Measures					
PNFI	Parsimony-adjusted Normed Fit Index		0=poor fit close to 1= good fit		see NFI
PCFI	Parsimony-adjusted Comparative Fit Index		0=poor fit close to 1= good fit		see CFI
GFI and related Measures					
GFI	A: Goodness of fit index: B: shared variance of S and Sigma(Theta)	[0;1]	0=poor fit 1=exact fit		Good for ML and ULS -absolute measure of fit -depends on N
AGFI	adjusted Goodness of Fit Index	$[-\infty;1]$	$-\infty =$ poor fit 1=exact fit		B: absolute measure of fit -depends on N
PGFI	Parsimony-adjusted Goodness of Fit		0=poor fit close to 1=good fit		-takes complexity into account
Miscellaneous Measures					

LO90	Lower limit of the 90%-confidence interval of the index				
HI90	Upper limit of the 90%-confidence interval of the index				
HOELTER	Hoelter's Critical N Largest N the model would be accepted for			N \geq 200: satisfactory fit with p=0.05 or with p=0.01	
RMR	Root Mean Square Residual		small RMR~ good fit	RMR=0: exact fit	
SRMR	B: Standardized Root Mean Square Residual	[0;1]	small SRMR~ good fit	SRMR \leq .05: good fit	

Πίνακας 7.2 –Επεξήγηση δεικτών Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης (CFA)

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι αποδεκτές τιμές των δεικτών στην επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση για μεγάλα δείγματα. Στην περίπτωση της παρούσας διδακτορικής διατριβής –για το χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας- το δείγμα ανέρχεται σε 684 ερωτηματολόγια. (N = 684).

Αποδεκτές τιμές δεικτών προσαρμογής για μεγάλα δείγματα N>250			
Δείκτες προσαρμογής	m<12	12<m<30	m≥30
χ^2	Μη σημαντικό	Σημαντικό	Σημαντικό
CFI or TLI	0,95 ή καλύτερο	Πάνω από 0,92	Πάνω από 0,90
RNI	0,97 ή καλύτερο, όχι για δείγματα μεγέθους > 1000	Πάνω από 0,92 όχι για δείγματα μεγέθους > 1000	Πάνω από 0,90 όχι για δείγματα μεγέθους > 1000
SRMR	Μπορεί να μεροληπτεί σε αυξημένες τιμές, χρήση άλλων	0,08 ή μικρότερο (με CFI πάνω από 0,92)	0,08 ή μικρότερο (με CFI πάνω από 0,92)
Όπου m = ο αριθμός των παρατηρούμενων μεταβλητών και N το μέγεθος του δείγματος Πηγή: Hair <i>et al.</i> (2005)			

Πίνακας 7.3 - Αποδεκτές τιμές των δεικτών για μεγάλα δείγματα

Επίσης για τον έλεγχο εγκυρότητας του μοντέλου μέτρησης θα πρέπει να ισχύουν δύο βασικές προϋποθέσεις:

- Οι φορτίσεις των μεταβλητών (factor loadings) στον αντίστοιχο παράγοντα, θα πρέπει να είναι όχι μόνο στατιστικά σημαντικές αλλά και ισχυρές (> 0,5). Μεταβλητές με χαμηλές τιμές φόρτισης θα πρέπει να αποβάλλονται από την ανάλυση.
- Τα τυποποιημένα κατάλοιπα (standardized residuals) που είναι μικρότερα του 2,5 σε απόλυτη τιμή, δε συνιστούν πρόβλημα. Τιμές των τυποποιημένων καταλοίπων πάνω από 4 -σε απόλυτη τιμή-, σημαίνουν ότι έχουμε μη αποδεκτό βαθμό σφάλματος και θα πρέπει να διαγράψουμε μια από τις αντίστοιχες μεταβλητές. (Hair *et al.*, 2005).

Παρακάτω θα ελεγχθεί η εγκυρότητα των παραγόντων του μοντέλου. Με τον όρο «εγκυρότητα παραγόντων», εννοούμε το βαθμό στον οποίο μια ομάδα μεταβλητών

μετρούν και αντικατοπτρίζουν πραγματικά τον λανθάνοντα παράγοντα (latent construct).

Η εγκυρότητα των παραγόντων (construct validity) εκτιμάται αξιολογώντας 3 βασικές προϋποθέσεις (Hair *et al.*, 2005) που αναφέρονται ακολούθως:

- Τη συγκλίνουσα εγκυρότητα (convergent validity)
- Τη διαχωριστική εγκυρότητα (discriminant validity)
- Τη διασταυρωτική εγκυρότητα (cross validation).

Στο σημείο αυτό, θα εξετάσουμε κάθε μία από τις προϋποθέσεις αυτές ξεχωριστά.

7.2 Συγκλίνουσα εγκυρότητα (Convergent Validity)

1. Η συγκλίνουσα εγκυρότητα αποτελεί επί της ουσίας ένα τρόπο μέτρησης της εγκυρότητας ενός μοντέλου. Σύμφωνα με τους Hair *et al.*, (2005), η πιο συνηθισμένη μορφή για την εκτίμηση της συγκλίνουσας εγκυρότητας είναι η παρατήρηση των φορτίσεων (factor loadings) των μεταβλητών στους αντίστοιχους παράγοντες. Το ιδανικό θα ήταν οι φορτίσεις των μεταβλητών στους παράγοντες να είναι υψηλότερες του 0.7 ενώ δεκτές είναι και φορτίσεις μεγαλύτερες του 0.5.

2. Μία δεύτερη μορφή μέτρησης και μελέτης της συγκλίνουσας εγκυρότητας είναι η μέτρηση της αξιοπιστίας του μοντέλου. Αυτό συμβαίνει μέσω της μελέτης της αξιοπιστίας του παράγοντα (construct reliability) και προκύπτει από τη μαθηματική σχέση:

$$\text{Construct Reliability} = (\sum \lambda_i)^2 / [(\sum \lambda_i)^2 + (\sum \delta_i)]$$

όπου λ_i = οι φορτίσεις (factor loadings) των μεταβλητών στον παράγοντα

i = οι παρατηρούμενες μεταβλητές

δ_i = η διασπορά του σφάλματος των μεταβλητών για τον κάθε παράγοντα.

Η αποδεκτή τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας είναι μεταξύ του 0.6 και 0.7 ενώ τιμές μεγαλύτερες του 0.7 είναι πολύ καλές.

3. Ο τρίτος τρόπος μελέτης της συγκλίνουσας εγκυρότητας είναι η μέση εξαχθείσα διακύμανση (average variance extracted). Το ποσοστό αυτό προκύπτει από το άθροισμα των φορτίσεων των μεταβλητών σε ένα παράγοντα προς τον αριθμό των μεταβλητών αυτών, δηλαδή από το μαθηματικό τύπο:

$$\text{Average Variance Extracted} = \sum \lambda_i^2 / n$$

όπου λ = οι φορτίσεις (factor loadings) των μεταβλητών στον παράγοντα

i = οι παρατηρούμενες μεταβλητές

$n = \text{o αριθμός των μεταβλητών.}$

Αποδεκτές τιμές για τη μέση εξαχθείσα διακύμανση είναι τιμές μεγαλύτερες του 0.5 (δηλαδή 50% της διακύμανσης) καθώς τιμές μικρότερες του 0.5 σημαίνουν ότι ποσοστό διακύμανσης μικρότερο του 50% επεξηγείται από το υπό εξέταση μοντέλο.

7.3 Διαχωριστική εγκυρότητα (Discriminant validity)

Ο επόμενος απαραίτητος έλεγχος για την επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση είναι αυτός της διαχωριστικής εγκυρότητας (discriminant validity). Σύμφωνα με τους Hair *et al.*, (2005), με τον όρο «διαχωριστική εγκυρότητα» (discriminant validity) εννοούμε το βαθμό στον οποίο ένας παράγοντας (construct) είναι διαφορετικός από τους άλλους. Ένας έγκυρος τρόπος ελέγχου της διαχωριστικής εγκυρότητας (discriminant validity) είναι να συγκρίνουμε την τιμή της διασποράς που εξηγείται από το μοντέλο (average variance extracted) για κάθε δύο παράγοντες (constructs), με το τετράγωνο του συντελεστή συσχέτισης μεταξύ αυτών των δύο παραγόντων. Η τιμή της διασποράς “ average variance extracted ” θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη από το τετράγωνο του συντελεστή συσχέτισης ($r^2 < A.V.E.$). Εναλλακτικά, συγκρίνουμε την τιμή “ average variance extracted” κάθε παράγοντα, με το τετράγωνο του μεγαλύτερου συντελεστή συσχέτισης μεταξύ του παράγοντα και των υπολοίπων. Δηλαδή θα πρέπει και εδώ $AVE > Corr^2$.

7.4 Διασταυρωτική εγκυρότητα (Cross Validation)

Ο τρίτος έλεγχος είναι αυτός της διασταυρωτικής εγκυρότητας και έχει πολλές εφαρμογές στην Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (Confirmatory Factor Analysis). Η πιο σημαντική εφαρμογή του είναι ότι επιτυγχάνεται μια δεύτερη επιβεβαίωση του υποδείγματος μέτρησης (measurement model), το οποίο εξετάστηκε επιτυχώς σε ότι αφορά την προσαρμογή των δεδομένων σ’ αυτό. Οι κυριότεροι τρόποι εφαρμογής της διασταυρωτικής εγκυρότητας είναι πέντε και είναι οι ακόλουθοι:

- **Loose Control Validation:** Στο πρώτο βήμα ελέγχων λαμβάνει χώρα η Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση αρχικά στο πρώτο γκρουπ δεδομένων και αφού επιβεβαιωθεί ο καλός βαθμός προσαρμογής των δεδομένων στο θεωρητικό μοντέλο, στη συνέχεια και χρησιμοποιώντας το ίδιο θεωρητικό μοντέλο

διεξάγεται η Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση με βάση το δεύτερο γκρουπ δεδομένων. Εάν και το δεύτερο δείγμα (validation sample) προσαρμοστεί σε ικανοποιητικό βαθμό στο θεωρητικό μοντέλο, παρέχεται μια πρώτη ένδειξη επαρκούς διασταυρωτικής εγκυρότητας.

- **Equivalent Covariance Matrices:** Ο συγκεκριμένος έλεγχος έχει να κάνει με τη διαπίστωση εάν τα δύο γκρουπ δεδομένων έχουν ίσους πίνακες συν-διασπορών.
- **Factor Structure Equivalence:** Το συγκεκριμένο στάδιο περιλαμβάνει την εφαρμογή της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης, χρησιμοποιώντας δεδομένα και από τα δύο γκρουπ δεδομένων ταυτόχρονα. Στον έλεγχο αυτό το τεστ χ^2 και οι δείκτες προσαρμογής αναφέρονται στο πόσο καλά προσαρμόζονται στο θεωρητικό μοντέλο και οι δύο στον έλεγχο προσαρμογής με βάση το κάθε γκρουπ δεδομένων χωριστά (one - group CFA). Εάν δηλαδή από τις δύο Επιβεβαιωτικές Παραγοντικές Αναλύσεις που έγιναν, μια για κάθε γκρουπ δεδομένων, προσθέσουμε τις τιμές του χ^2 και τους βαθμούς ελευθερίας (one - group result), τότε θα προκύψουν αντίστοιχα η τιμή χ^2 πίνακες συν-διασπορών (ένας για κάθε γκρουπ δεδομένων).
- **Factor Loading Equivalence:** Ο έλεγχος αυτός θέτει, στο μοντέλο του προηγούμενου βήματος, όπου χρησιμοποιούνται και οι δύο πίνακες συν-διασπορών τον περιορισμό των ίσων φορτίσεων (loading estimates), μεταξύ των γκρουπ δεδομένων. Δηλαδή οι φορτίσεις των παρατηρούμενων μεταβλητών στους παράγοντες, στο ένα γκρουπ δεδομένων θέτονται ίσοι με τους αντίστοιχους στο άλλο γκρουπ δεδομένων. Στο βήμα λοιπόν αυτό ελέγχεται το επίπεδο προσαρμογής στο μοντέλο με τον περιορισμό των ίσων φορτίσεων των δεδομένων που προκύπτουν βάσει των πινάκων συν-διασπορών από τα δύο γκρουπ δεδομένων. Μπορεί επίσης να υπολογιστεί και η τιμή $\Delta\chi^2$, που είναι η διαφορά των τιμών χ^2 του μοντέλου στο οποίο δεν τίθενται καθόλου περιορισμοί στις εκτιμώμενες παραμέτρους και του μοντέλου στο οποίο τίθεται ο περιορισμός των ίσων φορτίσεων μεταξύ των δύο γκρουπ δεδομένων. Δηλαδή μπορούμε να υπολογίσουμε πόσο αλλάζει η τιμή του χ^2 , όταν θέτουμε τον περιορισμό των ίσων φορτίσεων. Εάν η τιμή του $\Delta\chi^2$ είναι σημαντική, δηλαδή η τιμή p-value < 0,001 (απόρριψη της H_0 και αποδοχή της H_a : υπάρχει διαφορά

στην τιμή χ^2), τότε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο περιορισμός των ίσων φορτίσεων που θέσαμε στο αρχικό μοντέλο, έχει χειροτερέψει το επίπεδο προσαρμογής στα δεδομένα. Εάν όμως η τιμή του $\Delta\chi^2$ δεν είναι σημαντική, δηλαδή η τιμή $p\text{-value} > 0,001$ (αποδοχή της H_0 : δεν υπάρχει διαφορά στην τιμή χ^2 και απόρριψη της H_a), τότε συμπεραίνουμε ότι ο περιορισμός των ίσων φορτίσεων δεν έχει χειροτερέψει το επίπεδο προσαρμογής στο μοντέλο. Στην περίπτωση αυτή παρέχεται άλλη μια απόδειξη ότι ικανοποιείται η διασταυρωτική εγκυρότητα (cross validation).

- **Factor Loading and Interfactor Covariance Equivalence:** Σ' αυτό το βήμα ελέγχου, προστίθεται στο προηγούμενο μοντέλο (με τον περιορισμό των ίσων factor loadings) ο περιορισμός των ίσων συν - διασπορών των παραγόντων. Δηλαδή μεταξύ των δύο γκρουπ δεδομένων, στο νέο μοντέλο έχουμε πλέον θέσει ίσες όχι μόνο τις φορτίσεις των αρχικών μεταβλητών στους παράγοντες αλλά και τις συν - διασπορές των παραγόντων. Έτσι, μπορούμε να συγκρίνουμε το επίπεδο προσαρμογής των δεδομένων στα δύο μοντέλα, αυτού με τον έναν μόνο περιορισμό και αυτού με τους δύο πλέον περιορισμούς. Έτσι υπολογίζεται πάλι μια τιμή $\Delta\chi^2$. Εάν η τιμή του $\Delta\chi^2$ δεν είναι σημαντική, δηλαδή η τιμή $p\text{-value} > 0,001$ (αποδοχή της H_0 : δεν υπάρχει διαφορά στην τιμή χ^2), τότε συμπεραίνουμε ότι ο περιορισμός των ίσων συν-διασπορών των παραγόντων δεν έχει χειροτερέψει το επίπεδο προσαρμογής στο μοντέλο και άρα παρέχεται άλλη μια απόδειξη ότι ικανοποιείται η διασταυρωτική εγκυρότητα (cross - validation).
- **Factor Loading, Interfactor Covariance Equivalence and Error Variance Equivalence:** Αυτό είναι το τελευταίο βήμα ελέγχου και ταυτοχρόνως και το πιο αυστηρό, με την έννοια των πολλών περιορισμών που θέτουμε και γι' αυτό και αποκαλείται και **“tight cross - validation”**. Έτσι στο μοντέλο του προηγούμενου βήματος (με δύο περιορισμούς μεταξύ των δύο γκρουπ δεδομένων, έναν ως προς τις φορτίσεις (factor loadings) και έναν ως προς τις συν - διασπορές (covariances), τίθεται και ένας επιπλέον περιορισμός, αυτός των ίσων διακυμάνσεων των σφαλμάτων (error variances). Δηλαδή τώρα στο νέο μοντέλο που προκύπτει και με αυτόν τον επιπλέον περιορισμό, έχουμε θέσει στο ίδιο μοντέλο και μεταξύ των δύο γκρουπ δεδομένων, τις εξής ισότητες: των

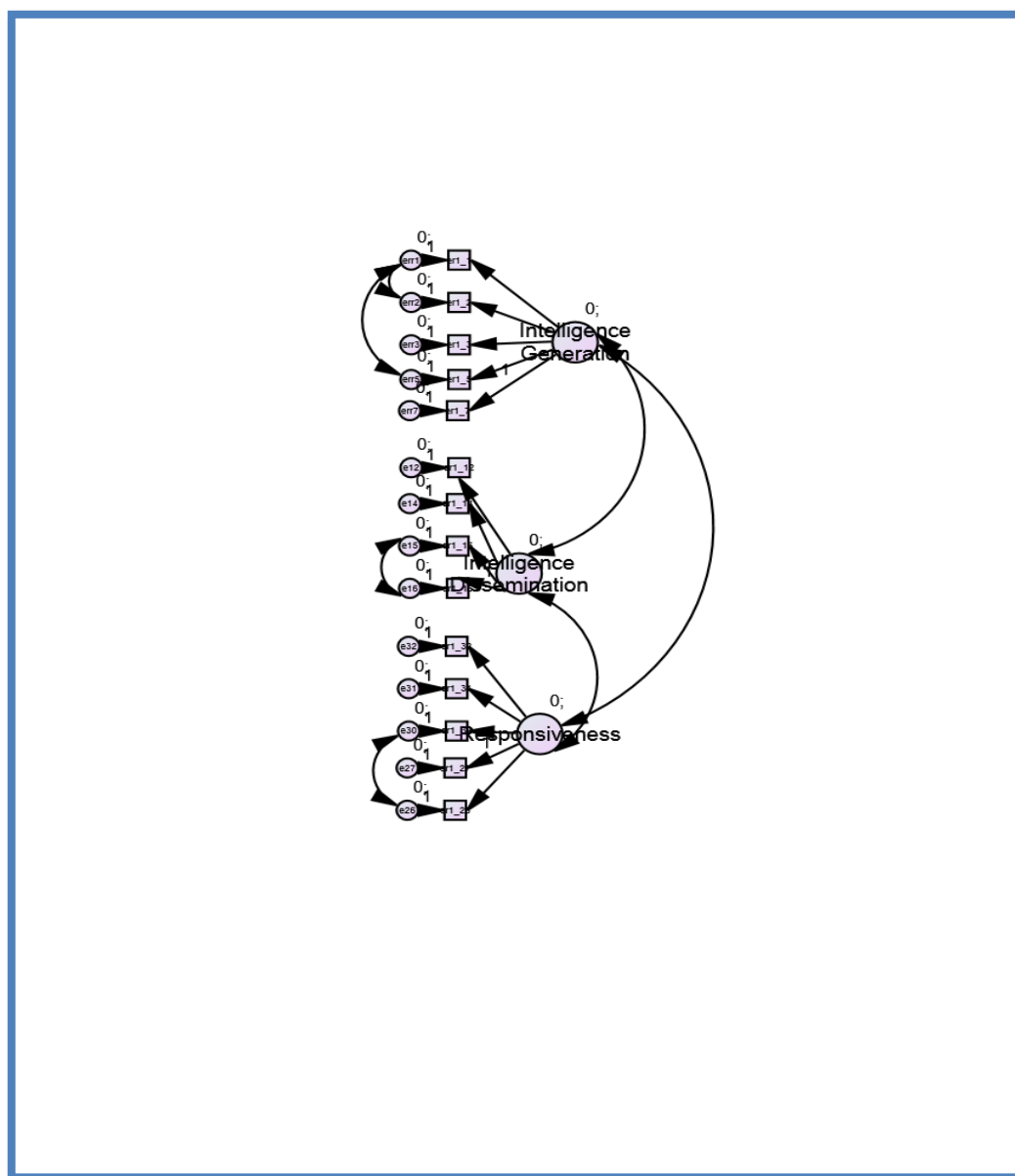
φορτίσεων των αρχικών μεταβλητών στους παράγοντες, των συν - διασπορών των παραγόντων και των διασπορών των σφαλμάτων. Έτσι μπορούμε να συγκρίνουμε το επίπεδο προσαρμογής των δεδομένων στα δύο μοντέλα, αυτού με τους δύο περιορισμούς (factor loadings και interfactor covariances) και αυτού με τους τρεις περιορισμούς (factor loadings, interfactor covariances και error variances). Έτσι υπολογίζεται πάλι μια τιμή $\Delta\chi^2$. Εάν η τιμή του $\Delta\chi^2$ δεν είναι σημαντική, δηλαδή η τιμή p-value > 0,001 (αποδοχή της H_0 : δεν υπάρχει διαφορά στην τιμή χ^2), τότε συμπεραίνουμε ότι ο περιορισμός των ίσων διασπορών των σφαλμάτων (error variances), δεν έχει χειροτερεύσει το επίπεδο προσαρμογής στο μοντέλο και άρα παρέχεται άλλη μια απόδειξη ότι ικανοποιείται η διασταυρωτική εγκυρότητα (cross - validation).

7.5 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (CFA)

Χώρος ποντοπόρου ναυτιλίας

7.5.1 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (CFA) για τον Προσανατολισμό στην Αγορά

Λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβλητές και τους παράγοντες που εξήχθησαν από την εξερευνητική παραγοντική ανάλυση (EFA) αλλά και την θεωρία ανάπτυξης του ερωτηματολογίου ακολούθησε η εφαρμογή της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης (CFA). Για την εφαρμογή του μοντέλου της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο AMOS v. 22.0.



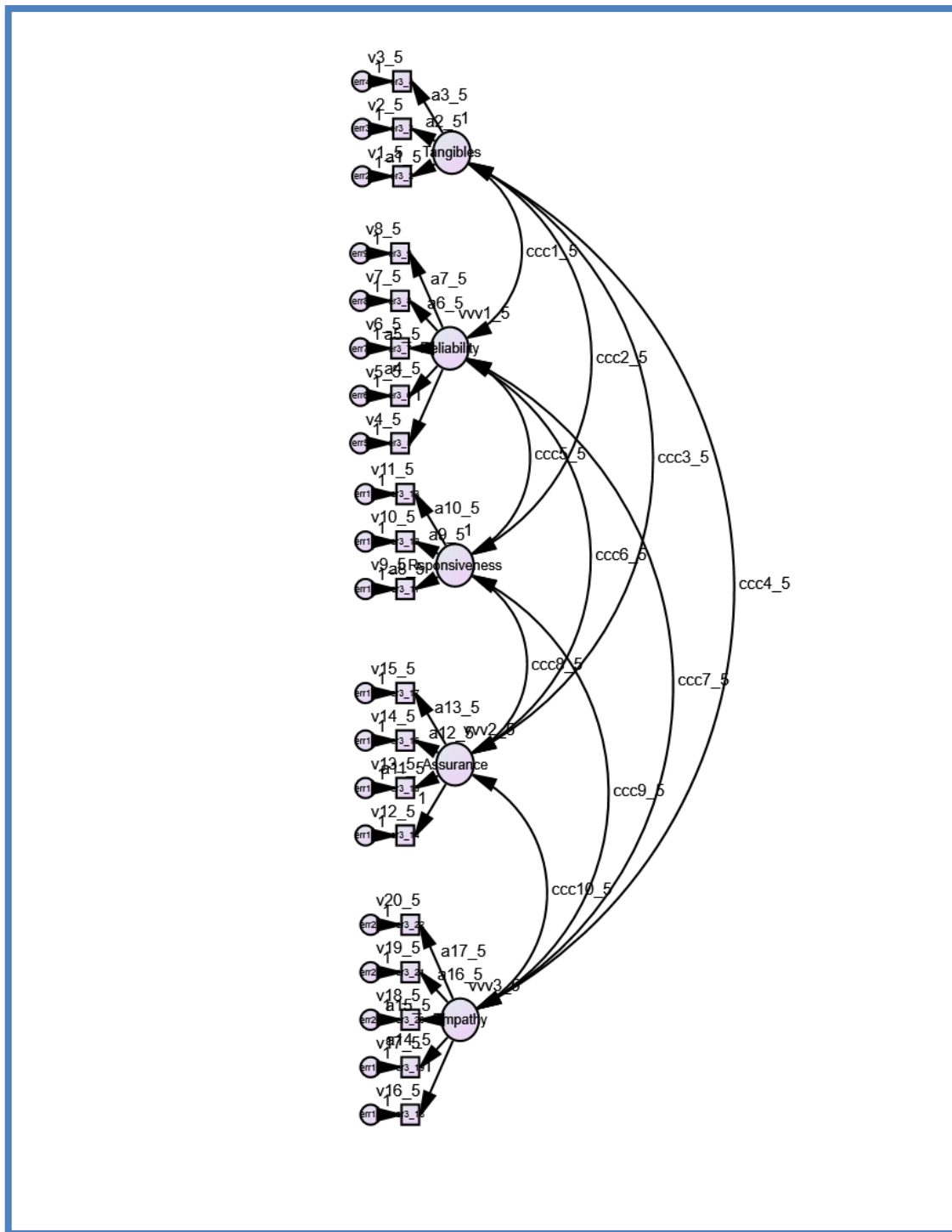
Σχήμα 7.1 - Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση για τις τρεις διαστάσεις του προσανατολισμού στην αγορά του μοντέλου MARKOR (N=689).

Δείκτες καταλληλότητας του μοντέλου	Τιμές
Chi-square	214,643
Degrees of freedom	70
Chi-square/ degrees of freedom (χ^2/df)	3,066
Probability level	0,00*
Root Mean Square of Approximation (RMSEA)	0,055
Goodness of Fit Index (GFI)	0,945
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,918
Normed Fit Index (NFI)	0,905
Relative Fit Index (RFI)	0,876
Incremental Fit Index (IFI)	0,934
Tucker-Lewis coefficient (TLI)	0,913
Comparative Fit Index (CFI)	0,933
Akaike's Information Criterion (AIC)	312,643
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	0,458
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0,696

Πίνακας 7.4 – Δείκτες και τιμές CFA Market Orientation

Τα αποτελέσματα από τις τιμές προσαρμογής του μοντέλου είναι σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο σύμφωνα με τις τιμές προσαρμογής που αναλύθηκαν προηγουμένως (Hair *et al.*, 2005), επιβεβαιώνοντας με αυτό τον τρόπο τα αποτελέσματα της εξαγωγικής παραγοντικής ανάλυσης και την ερευνητική υπόθεση ότι ο προσανατολισμός στην αγορά βρίσκει εφαρμογή στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας. Οι τρεις παράγοντες που εξάγονται είναι η οργάνωση σε όλη την γενιά των πληροφοριών για την αγορά εντός της επιχείρησης σχετικά με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών της (intelligence generation), η διάδοση των πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης (intelligence dissemination), καθώς και η ανταπόκριση της επιχείρησης και των τμημάτων της σε αυτές τις πληροφορίες (responsiveness).

7.5.2 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (CFA) για την Ποιότητα Υπηρεσιών



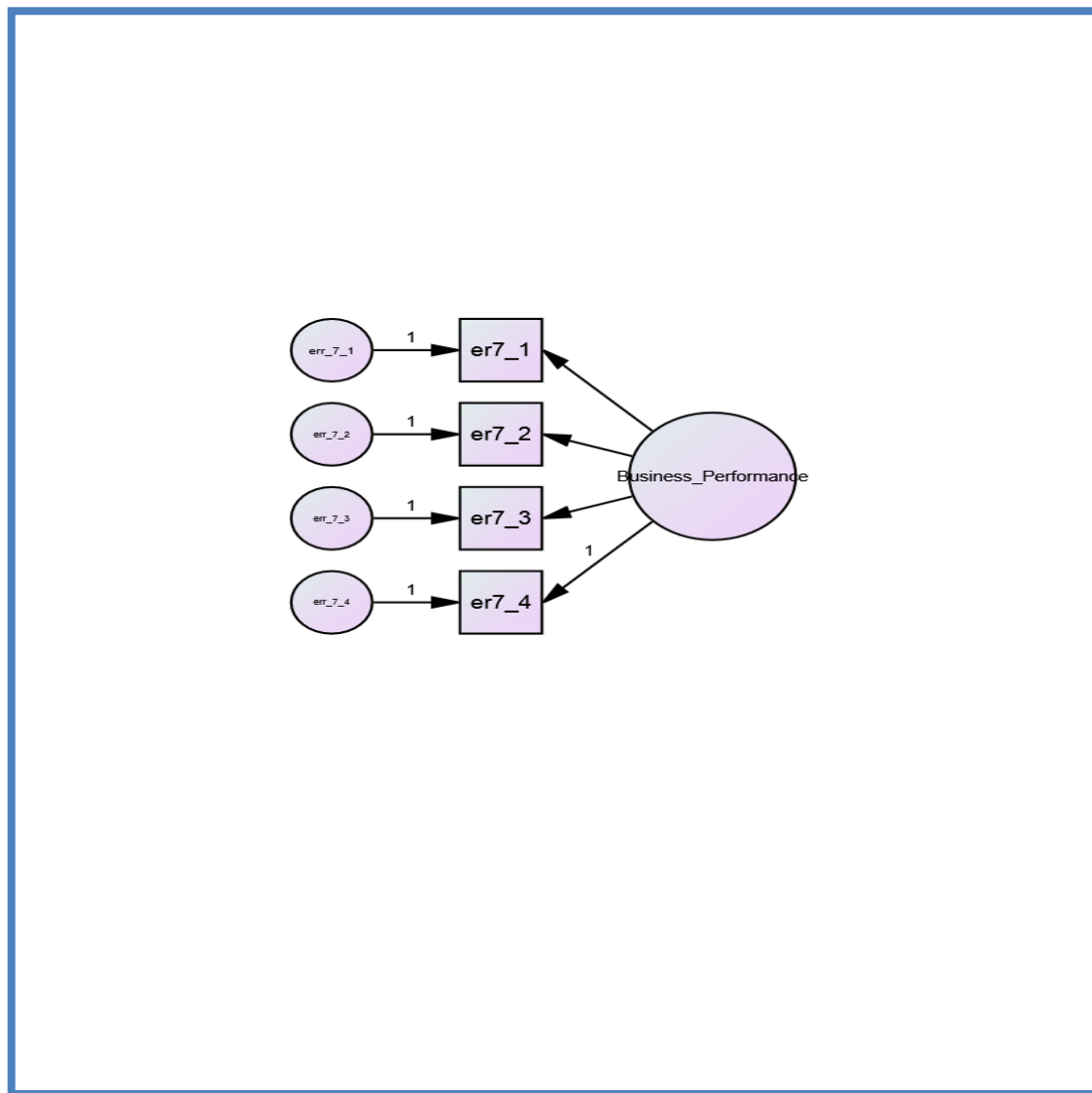
Σχήμα 7.2 - Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση για τις πέντε διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών του μοντέλου SERVQUAL (N=689).

Δείκτες καταλληλότητας του μοντέλου	Τιμές
Chi-square	648,627
Degrees of freedom	160
Chi-square/ degrees of freedom (χ^2/df)	4,054
Probability level	0,00*
Root Mean Square of Approximation (RMSEA)	0,067
Goodness of Fit Index (GFI)	0,912
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,884
Normed Fit Index (NFI)	0,908
Relative Fit Index (RFI)	0,891
Incremental Fit Index (IFI)	0,929
Tucker-Lewis coefficient (TLI)	0,916
Comparative Fit Index (CFI)	0,929
Akaike's Information Criterion (AIC)	748,627
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1,096
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0,765

Πίνακας 7.5 – Δείκτες και τιμές CFA Service Quality

Τα αποτελέσματα από τις τιμές προσαρμογής του μοντέλου είναι σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο σύμφωνα με τις τιμές προσαρμογής που αναλύθηκαν προηγουμένως (Hair *et al.*, 2005), επιβεβαιώνοντας με αυτό τον τρόπο τα αποτελέσματα της εξαγωγικής παραγοντικής ανάλυσης και την ερευνητική υπόθεση ότι η ποιότητα των υπηρεσιών βρίσκει εφαρμογή στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας. Οι πέντε παράγοντες που εξάγονται είναι τα απτά στοιχεία που συνοδεύουν μία υπηρεσία (tangibles), η αξιοπιστία (reliability), η ανταπόκριση (responsiveness), η εμπιστοσύνη (assurance) και η συμπάθεια (empathy).

7.5.3 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (CFA) για την Επιχειρηματική Επίδοση



Σχήμα 7.3 - Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση για τη μία διάσταση της επιχειρηματικής επίδοσης (N=689).

Δείκτες καταλληλότητας του μοντέλου	Τιμές
Chi-square	43,813
Degrees of freedom	2
Chi-square/ degrees of freedom (χ^2/df)	21,906
Probability level	0,00*
Root Mean Square of Approximation (RMSEA)	0,175
Goodness of Fit Index (GFI)	0,967
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,834
Normed Fit Index (NFI)	0,960
Relative Fit Index (RFI)	0,881
Incremental Fit Index (IFI)	0,962

Tucker-Lewis coefficient (TLI)	0,886
Comparative Fit Index (CFI)	0,962
Akaike's Information Criterion (AIC)	59,813
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	0,088
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0,320

Πίνακας 7.6 – Δείκτες και τιμές CFA Business Performance

Τα αποτελέσματα από τις τιμές προσαρμογής του μοντέλου είναι σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο σύμφωνα με τις τιμές προσαρμογής που αναλύθηκαν προηγουμένως (Hair *et al.*, 2005), επιβεβαιώνοντας με αυτό τον τρόπο τα αποτελέσματα της εξαγωγικής παραγοντικής ανάλυσης και τη θεωρία σχετικά με την επιχειρηματική επίδοση η οποία βρίσκει εφαρμογή στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας. Ο ένας παράγοντας που εξάγεται είναι αυτός της επιχειρηματικής επίδοσης.

7.6 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling)

Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων Structural Equation Modeling (SEM) αποτελεί ένα ιδιαίτερα καλό εργαλείο για τον έλεγχο της θεωρίας και αποτελεί επίσης μία άκρως δημοφιλή μεθοδολογία για την ανάλυση πολυμεταβλητών δεδομένων και μέσω της συγκεκριμένης μεθοδολογίας, ένας ερευνητής μπορεί να ελέγξει το πόσο καλά η θεωρία προσαρμόζεται στα δεδομένα που έχει στη διάθεσή του. (Hair *et al.*, 2005).

Η θεωρία που εκφράζεται μέσω ενός μοντέλου δομικών εξισώσεων (structural theory) είναι μια εννοιολογική παρουσίαση των σχέσεων μεταξύ λανθανόντων παραγόντων (latent constructs). Το μοντέλο δομικών εξισώσεων (structural equation model) παρουσιάζει τη θεωρία με ένα σύνολο εξισώσεων, οι οποίες παριστάνονται με ένα διάγραμμα σχέσεων. Εκφράζει δηλαδή τη θεωρία προσδιορίζοντας ποιοι παράγοντες σχετίζονται μεταξύ τους καθώς και τη φύση αυτής της συσχέτισης. Τα μοντέλα δομικών εξισώσεων (structural models) διαφέρουν από τα αντίστοιχα μοντέλα μέτρησης (measurement models), στο ότι η έμφαση δίδεται στη μελέτη του είδους και του μεγέθους της σχέσης μεταξύ των ίδιων των λανθανόντων παραγόντων (latent constructs).

Ο έλεγχος θεωρητικών μοντέλων χρησιμοποιώντας το μοντέλο δομικών εξισώσεων προσανατολίζεται σε δύο θέματα (Hair *et al.*, 2005):

- την προσαρμογή των δεδομένων στο μοντέλο,
- το μέγεθος, την κατεύθυνση και τη σημαντικότητα των εκτιμητών των παραμέτρων των δομικών εξισώσεων, που εκφράζονται με τα βέλη μιας κατεύθυνσης στο διάγραμμα διαδρομών (Hair *et al.*, 2005).

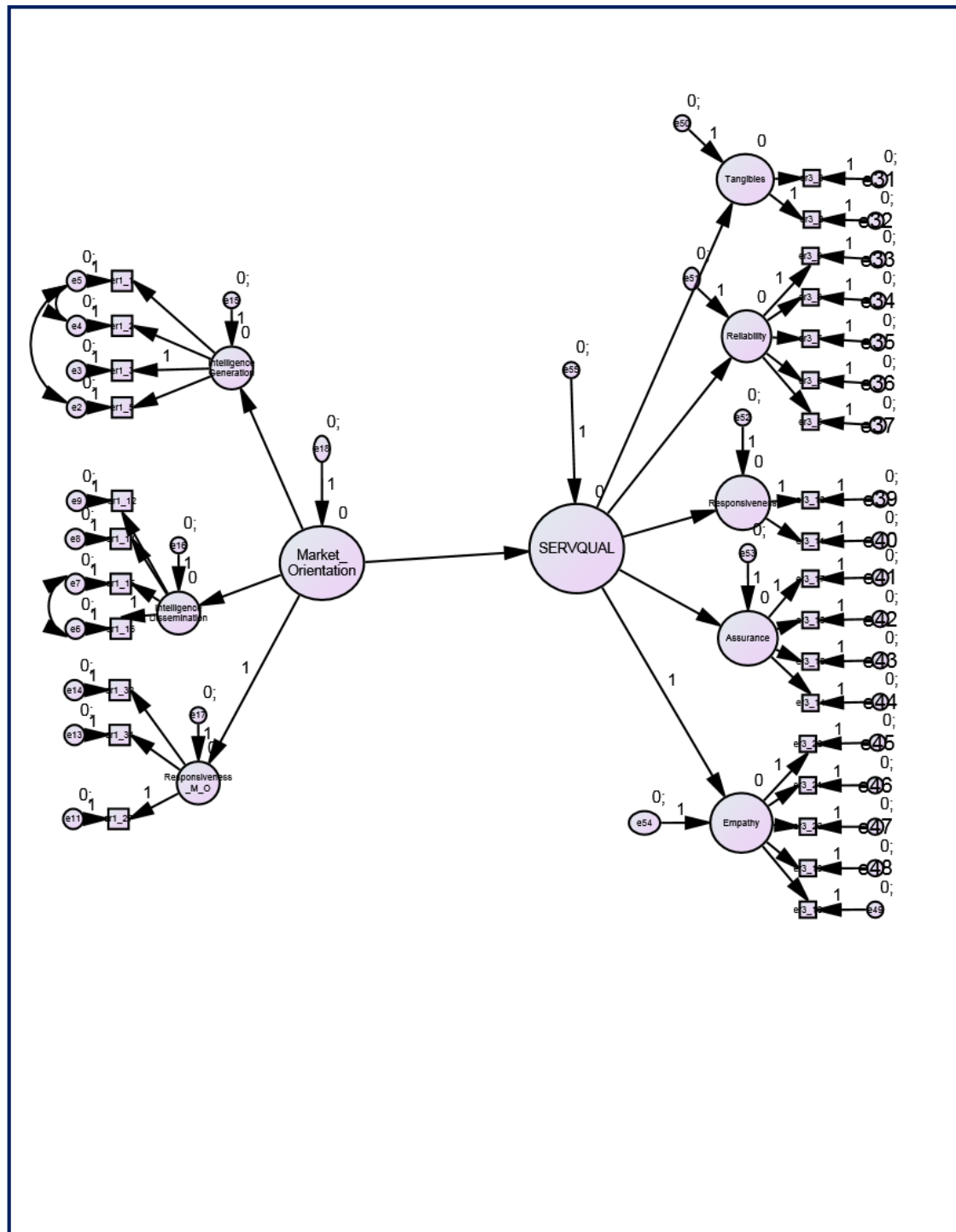
Με άλλα λόγια, στον έλεγχο ενός μοντέλου δομικών εξισώσεων (structural model) αξιολογείται το πόσο καλά το μοντέλο αναπαράγεται από τον παρατηρούμενο πίνακα συν – διακυμάνσεων και επιπλέον η σημαντικότητα και η κατεύθυνση των υποτιθέμενων σχέσεων. Εάν τα δεδομένα παρουσιάζουν καλό βαθμό προσαρμογής στο μοντέλο και εάν οι υποτιθέμενες διαδρομές είναι σημαντικές και στην υποτιθέμενη κατεύθυνση (θετικές ή αρνητικές), τότε το μοντέλο υποστηρίζεται ικανοποιητικά (Hair *et al.*, 2005).

Υπάρχουν δυο διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη μεθοδολογία που θα πρέπει να ακολουθείται για τον έλεγχο προσαρμογής των δεδομένων στο μοντέλο μέτρησης (measurement model) και στο αντίστοιχο μοντέλο δομικών εξισώσεων (structural model). Η μια άποψη υποστηρίζει τη διαδικασία δύο βημάτων (two - step SEM process). Η άλλη άποψη υποστηρίζει τη διαδικασία ελέγχου σε ένα και μόνο βήμα. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, ελέγχεται το μοντέλο δίχως να χρειάζεται διαχωρισμός σε μοντέλο μέτρησης και σε μοντέλο δομικών εξισώσεων (Hair *et al.*, 2005).

Συνολικά λοιπόν, για τον έλεγχο ενός μοντέλου δομικών εξισώσεων (structural model) σύμφωνα και με τους Hair *et al.* (2005), ακολουθείται η εξής παρακάτω μεθοδολογία:

- ✓ Σύγκριση του μοντέλου δομικών εξισώσεων και του αντίστοιχου μοντέλου μέτρησης (structural model – measurement model), ως προς τις φορτίσεις (standardized regression weights) των παρατηρούμενων μεταβλητών (observed variables) στους λανθάνοντες παράγοντες (latent constructs). Δε θα πρέπει να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές (διαφορές < 0,05).
- ✓ Σύγκριση του μοντέλου δομικών εξισώσεων και του αντίστοιχου μοντέλου μέτρησης (structural model – measurement model), ως προς το συνολικό βαθμό προσαρμογής των δεδομένων (overall fit). Δηλαδή ελέγχουμε τους δείκτες προσαρμογής: χ^2 , df, RMSEA, RMR, CFI κ.α.
- ✓ Εξέταση στο μοντέλο δομικών εξισώσεων (structural model) των εκτιμητών των παραμέτρων (regression weights). Πρέπει να είναι στατιστικά σημαντικοί.
- ✓ Εξέταση στο μοντέλο δομικών εξισώσεων (structural model) της σημαντικότητας των εκτιμητών των παραμέτρων. Θέλουμε οι εκτιμητές των παραμέτρων να είναι σημαντικοί.
- ✓ Εξέταση στο μοντέλο δομικών εξισώσεων (structural model) του ποσοστού της διασποράς των ενδογενών λανθανόντων παραγόντων. Ουσιαστικά πρόκειται για μια ανάλυση του R^2 .
- ✓ Διαγνωστικός έλεγχος όλων των εν δυνάμει σχέσεων μεταξύ των παραγόντων του μοντέλου δομικών εξισώσεων. Ο έλεγχος αυτός γίνεται μέσω των τυποποιημένων καταλοίπων (standardized residuals) και των δεικτών τροποποίησης (modification indices). Τιμές των τυποποιημένων καταλοίπων (standardized residuals) μεγάλες (> 2,5 ή 4) υποδεικνύουν κακή προσαρμογή.

7.6.1 Εφαρμογή Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling) Προσανατολισμός στην αγορά – Ποιότητα Υπηρεσιών



Σχήμα 7.4 - Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα των υπηρεσιών (N=689).

Δείκτες καταλληλότητας του μοντέλου	Τιμές
Chi-square	1206,447
Degrees of freedom	365
Chi-square/ degrees of freedom (χ^2/df)	3,305

Probability level	0,00*
Root Mean Square of Approximation (RMSEA)	0,058
Goodness of Fit Index (GFI)	0,892
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,861
Normed Fit Index (NFI)	0,872
Relative Fit Index (RFI)	0,857
Incremental Fit Index (IFI)	0,907
Tucker-Lewis coefficient (TLI)	0,896
Comparative Fit Index (CFI)	0,907
Akaike's Information Criterion (AIC)	1404,447
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	2,056
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0,784

Πίνακας 7.7 – Δείκτες και τιμές SEM Market Orientation → Service Quality

Τα αποτελέσματα από τις τιμές προσαρμογής του μοντέλου είναι σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο σύμφωνα με τις τιμές προσαρμογής που αναλύθηκαν προηγουμένως (Hair *et al.*, 2005), επιβεβαιώνοντας με αυτό τον τρόπο την ερευνητική υπόθεση ότι ο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ ή ο προσανατολισμός στην αγορά συγκεκριμένα, αποτελεί διαμορφωτικό παράγοντα της ποιότητας των υπηρεσιών στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας.

Έτσι, η εξίσωση για το μοντέλο δομικών εξισώσεων μπορεί να παρουσιαστεί ως εξής:

$$y = a1*x1 + a2*x2 + a3*x3 \text{ δηλαδή,}$$

$$\text{Service Quality} = a1 * \text{Intelligence Generation} + a2 * \text{Intelligence Dissemination} + a3 * \text{Responsiveness}$$

Έλεγχος Regression Weights – Structural Model

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SERVQUAL	<--- Market__Orientation	1,190	,142	8,358	***	par_31
Intelligence_generation	<--- Market__Orientation	1,685	,229	7,369	***	par_12
Intelligence_dissemination	<--- Market__Orientation	1,706	,252	6,765	***	par_13
Responsiveness__M_O	<--- Market__Orientation	1,000				
Tangibles	<--- SERVQUAL	,753	,064	11,784	***	par_27
Reliability	<--- SERVQUAL	,700	,043	16,142	***	par_28
Responsiveness	<--- SERVQUAL	,826	,045	18,245	***	par_29

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Assurance	<--- SERVQUAL	,697	,045	15,317	***	par_30
Empathy	<--- SERVQUAL	1,000				
er1_5_1	<--- Intelligence_generation	1,401	,120	11,638	***	par_1
er1_3_1	<--- Intelligence_generation	1,000				
er1_2_1	<--- Intelligence_generation	,960	,093	10,278	***	par_2
er1_1_1	<--- Intelligence_generation	1,069	,110	9,700	***	par_3
er1_16_1	<--- Intelligence_dissemination	1,000				
er1_15_1	<--- Intelligence_dissemination	,915	,088	10,382	***	par_4
er1_14_1	<--- Intelligence_dissemination	1,217	,141	8,621	***	par_5
er1_12_1	<--- Intelligence_dissemination	1,322	,143	9,256	***	par_6
er1_27_1	<--- Responsiveness__M_O	1,000				
er1_31_1	<--- Responsiveness__M_O	1,494	,154	9,726	***	par_7
er1_32_1	<--- Responsiveness__M_O	1,716	,177	9,685	***	par_8
er3_3_1	<--- Tangibles	,980	,079	12,386	***	par_14
er3_2_1	<--- Tangibles	1,000				
er3_9_1	<--- Reliability	1,000				
er3_8_1	<--- Reliability	1,560	,089	17,495	***	par_15
er3_7_1	<--- Reliability	1,416	,098	14,397	***	par_16
er3_6_1	<--- Reliability	1,234	,070	17,557	***	par_17
er3_5_1	<--- Reliability	1,248	,078	15,968	***	par_18
er3_12_1	<--- Responsiveness	1,000				
er3_11_1	<--- Responsiveness	1,103	,047	23,232	***	par_19
er3_17_1	<--- Assurance	1,000				
er3_16_1	<--- Assurance	,875	,057	15,350	***	par_20
er3_15_1	<--- Assurance	1,185	,067	17,670	***	par_21
er3_14_1	<--- Assurance	1,355	,074	18,328	***	par_22
er3_22_1	<--- Empathy	1,000				

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
er3_21_1	<--- Empathy	,857	,032	26,729	***	par_23
er3_20_1	<--- Empathy	,840	,042	20,033	***	par_24
er3_19_1	<--- Empathy	,748	,043	17,586	***	par_25
er3_18_1	<--- Empathy	,941	,040	23,327	***	par_26

Πίνακας 7.8 - Regression Weights

Εξετάζονται οι εκτιμητές των παραμέτρων (parameters estimates ή αλλιώς regression weights, δηλαδή τα direct effects). Θα πρέπει να είναι στατιστικά σημαντικοί και στην υποτιθέμενη κατεύθυνση (Hair *et al.*, 2005).

Στον πίνακα 7.8 φαίνονται οι τιμές των εκτιμητών των παραμέτρων, δηλαδή των συντελεστών παλινδρόμησης (regression weights) στο μοντέλο των δομικών εξισώσεων (structural model).

Από τον παραπάνω πίνακα (7.8) επίσης, παρατηρείται ότι όλοι οι εκτιμητές των παραμέτρων ή αλλιώς συντελεστές παλινδρόμησης (parameters estimates - paths), είναι στατιστικά σημαντικοί και στην κατεύθυνση που έχει υποτεθεί ($p < 0,05$ άρα απορρίπτεται η υπόθεση ότι τα regression weights = 0). Αυτό εξάλλου φαίνεται και από τις υψηλές τιμές των Critical Ratio (C.R.) όπου είναι $> 1,96$ (κρίσιμη τιμή κάτω από την οποία γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση ότι τα estimates = 0, και πάνω από την τιμή 1,96 γίνεται δεκτή η εναλλακτική υπόθεση ότι τα estimates $\neq 0$).

Έλεγχος Standardized Regression Weights – Structural Model

	Estimate
SERVQUAL <--- Market__Orientation	,688
Intelligence_generation <--- Market__Orientation	,856
Intelligence_dissemination <--- Market__Orientation	,927
Responsiveness__M_O <--- Market__Orientation	,793
Tangibles <--- SERVQUAL	,700
Reliability <--- SERVQUAL	,947
Responsiveness <--- SERVQUAL	,893
Assurance <--- SERVQUAL	,903
Empathy <--- SERVQUAL	,820
er1_5_1 <--- Intelligence_generation	,635
er1_3_1 <--- Intelligence_generation	,639
er1_2_1 <--- Intelligence_generation	,528
er1_1_1 <--- Intelligence_generation	,505
er1_16_1 <--- Intelligence_dissemination	,483
er1_15_1 <--- Intelligence_dissemination	,547
er1_14_1 <--- Intelligence_dissemination	,529
er1_12_1 <--- Intelligence_dissemination	,601
er1_27_1 <--- Responsiveness__M_O	,472
er1_31_1 <--- Responsiveness__M_O	,699
er1_32_1 <--- Responsiveness__M_O	,731
er3_3_1 <--- Tangibles	,752
er3_2_1 <--- Tangibles	,674
er3_9_1 <--- Reliability	,688

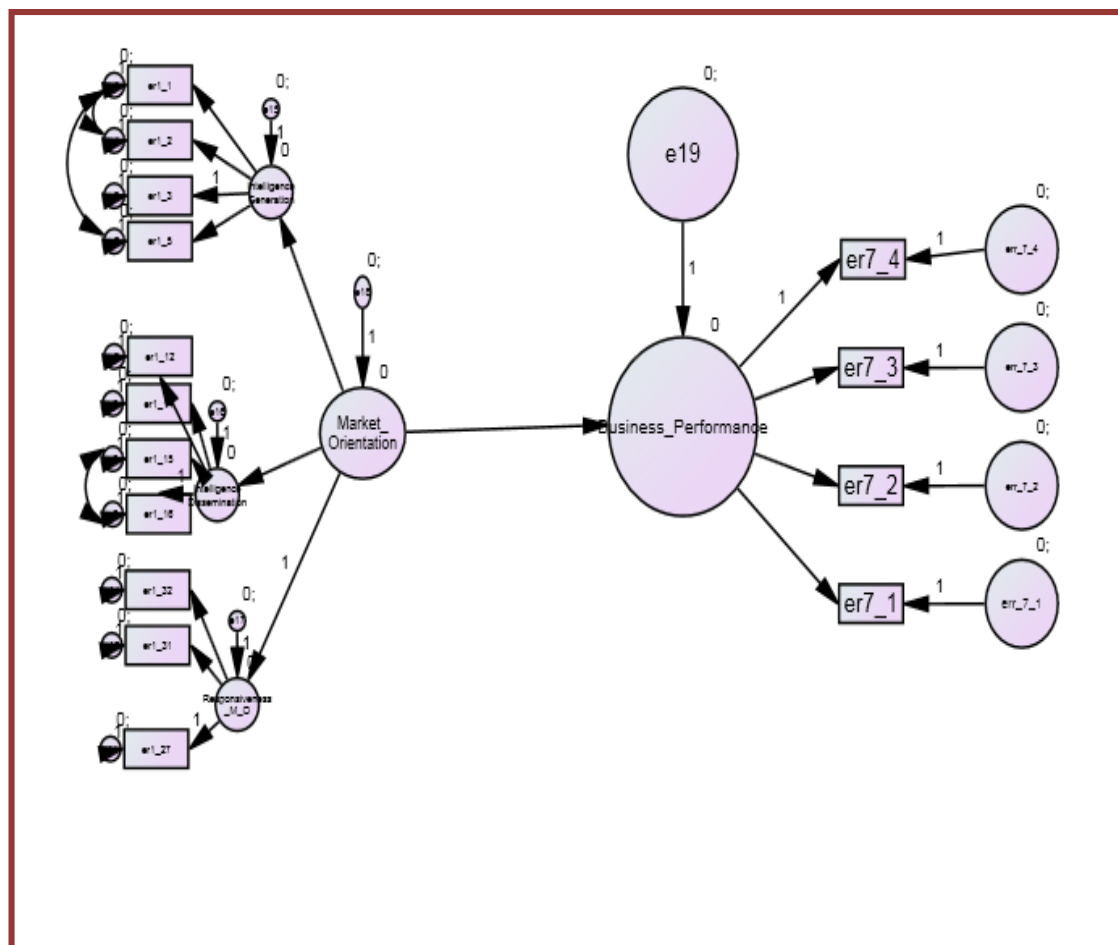
		Estimate
er3_8_1	<--- Reliability	,764
er3_7_1	<--- Reliability	,618
er3_6_1	<--- Reliability	,751
er3_5_1	<--- Reliability	,683
er3_12_1	<--- Responsiveness	,808
er3_11_1	<--- Responsiveness	,858
er3_17_1	<--- Assurance	,659
er3_16_1	<--- Assurance	,661
er3_15_1	<--- Assurance	,816
er3_14_1	<--- Assurance	,856
er3_22_1	<--- Empathy	,862
er3_21_1	<--- Empathy	,822
er3_20_1	<--- Empathy	,704
er3_19_1	<--- Empathy	,627
er3_18_1	<--- Empathy	,762

Πίνακας 7.9 - Standardized Regression Weights

Η εγκυρότητα της θεωρίας των δομικών εξισώσεων (theory validity) που εξετάζεται με το συγκεκριμένο μοντέλο, αυξάνεται με το βαθμό στον οποίο οι εκτιμητές των ζητούμενων παραμέτρων (parameter estimates) είναι σημαντικοί (nontrivial). Αυτό ελέγχεται μέσω των τυποποιημένων συντελεστών παλινδρόμησης (standardized loading estimates), (Hair *et al.*, 2005). Ο πίνακας 7.9 δίνει τις τιμές των τυποποιημένων συντελεστών παλινδρόμησης (standardized loading estimates – standardized regression weights). Από τον πίνακα αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι εκτιμητές των παραμέτρων είναι πράγματι σημαντικοί (nontrivial).

7.6.2 Εφαρμογή Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling)

Προσανατολισμός στην αγορά - Επιχειρηματική επίδοση



Σχήμα 7.5 - Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα των υπηρεσιών (N=689).

Δείκτες καταλληλότητας του μοντέλου	Τιμές
Chi-square	297,938
Degrees of freedom	83
Chi-square/ degrees of freedom (χ^2/df)	3,590
Probability level	0,00*
Root Mean Square of Approximation (RMSEA)	0,062
Goodness of Fit Index (GFI)	0,892
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,863
Normed Fit Index (NFI)	0,805
Relative Fit Index (RFI)	0,880
Incremental Fit Index (IFI)	0,900
Tucker-Lewis coefficient (TLI)	0,910
Comparative Fit Index (CFI)	0,909
Akaike's Information Criterion (AIC)	401,938
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	0,588

Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0,715
-----------------------------------	-------

Πίνακας 7.10 - Δείκτες και τιμές SEM Market Orientation → Business Performance

Τα αποτελέσματα από τις τιμές προσαρμογής του μοντέλου είναι σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο σύμφωνα με τις τιμές προσαρμογής που αναλύθηκαν προηγουμένως (Hair *et al.*, 2005), επιβεβαιώνοντας με αυτό τον τρόπο την ερευνητική υπόθεση ότι ο μεγαλύτερος προσανατολισμός στην αγορά οδηγεί σε μεγαλύτερη επιχειρηματική επίδοση στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας.

Έλεγχος Regression Weights – Structural Model

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Intelligence_generation	<--- Market_Orientation	2,160	,294	7,348	***	par_12
Intelligence_dissemination	<--- Market_Orientation	2,147	,321	6,682	***	par_13
Responsiveness__M_O	<--- Market_Orientation	1,000				
Business_Performance	<--- Market_Orientation	1,103	,175	6,294	***	par_17
er1_5_1	<--- Intelligence_generation	1,393	,117	11,903	***	par_1
er1_3_1	<--- Intelligence_generation	1,000				
er1_2_1	<--- Intelligence_generation	,939	,091	10,361	***	par_2
er1_1_1	<--- Intelligence_generation	1,060	,107	9,888	***	par_3
er1_16_1	<--- Intelligence_dissemination	1,000				
er1_15_1	<--- Intelligence_dissemination	,895	,088	10,222	***	par_4
er1_14_1	<--- Intelligence_dissemination	1,193	,140	8,496	***	par_5
er1_12_1	<--- Intelligence_dissemination	1,412	,150	9,384	***	par_6
er1_27_1	<--- Responsiveness__M_O	1,000				
er1_31_1	<--- Responsiveness__M_O	1,595	,170	9,391	***	par_7
er1_32_1	<--- Responsiveness__M_O	1,774	,191	9,309	***	par_8
er7_4_1	<--- Business_Performance	1,000				
er7_3_1	<--- Business_Performance	,990	,052	19,106	***	par_14
er7_2_1	<--- Business_Performance	1,254	,068	18,457	***	par_15
er7_1_1	<--- Business_Performance	1,104	,076	14,480	***	par_16

Πίνακας 7.11 - Regression Weights

Εξετάζονται οι εκτιμητές των παραμέτρων (parameters estimates ή αλλιώς regression weights, δηλαδή τα direct effects). Θα πρέπει να είναι στατιστικά σημαντικοί και στην υποτιθέμενη κατεύθυνση (Hair *et al.*, 2005).

Στον πίνακα 7.11 φαίνονται οι τιμές των εκτιμητών των παραμέτρων, δηλαδή των συντελεστών παλινδρόμησης (regression weights) στο μοντέλο των δομικών εξισώσεων (structural model).

Από τον παραπάνω πίνακα (7.11) επίσης, παρατηρείται ότι όλοι οι εκτιμητές των παραμέτρων ή αλλιώς συντελεστές παλινδρόμησης (parameters estimates - paths), είναι στατιστικά σημαντικοί και στην κατεύθυνση που έχει υποτεθεί ($p < 0,05$ άρα απορρίπτεται η υπόθεση ότι τα regression weights = 0). Αυτό εξάλλου φαίνεται και από τις υψηλές τιμές των Critical Ratio (C.R.) όπου είναι $> 1,96$ (κρίσιμη τιμή κάτω από την οποία γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση ότι τα estimates = 0, και πάνω από την τιμή 1,96 γίνεται δεκτή η εναλλακτική υπόθεση ότι τα estimates $\neq 0$).

Έλεγχος Standardized Regression Weights – Structural Model

Standardized Regression Weights:

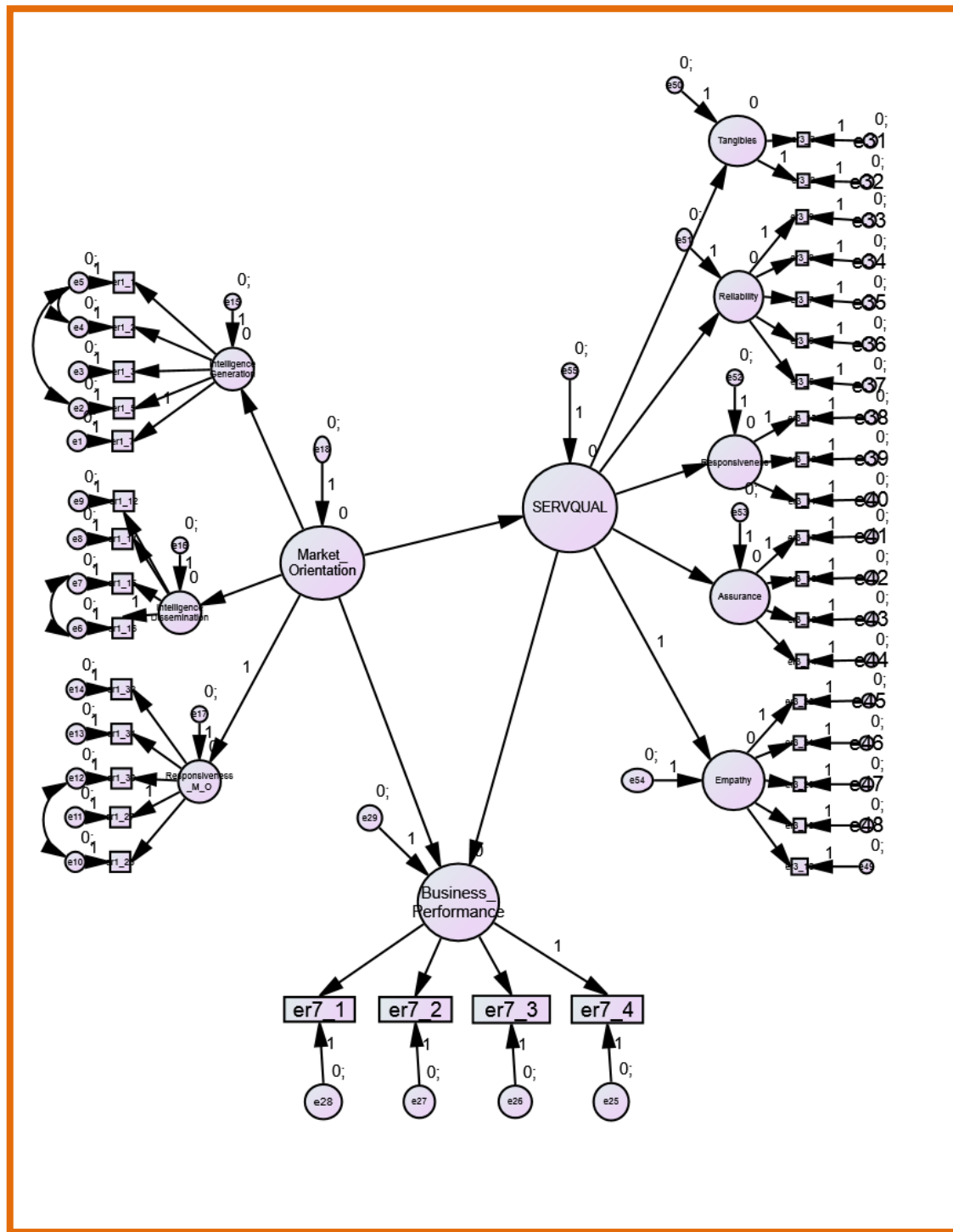
	Estimate
Intelligence_generation <--- Market__Orientation	,907
Intelligence_dissemination <--- Market__Orientation	,987
Responsiveness__M_O <--- Market__Orientation	,687
Business_Performance <--- Market__Orientation	,411
er1_5_1 <--- Intelligence_generation	,636
er1_3_1 <--- Intelligence_generation	,644
er1_2_1 <--- Intelligence_generation	,520
er1_1_1 <--- Intelligence_generation	,504
er1_16_1 <--- Intelligence_dissemination	,476
er1_15_1 <--- Intelligence_dissemination	,527

		Estimate
er1_14_1	<--- Intelligence_dissemination	,511
er1_12_1	<--- Intelligence_dissemination	,633
er1_27_1	<--- Responsiveness__M_O	,454
er1_31_1	<--- Responsiveness__M_O	,717
er1_32_1	<--- Responsiveness__M_O	,727
er7_4_1	<--- Business_Performance	,727
er7_3_1	<--- Business_Performance	,775
er7_2_1	<--- Business_Performance	,859
er7_1_1	<--- Business_Performance	,627

Πίνακας 7.12 – Standardized Regression Weights

Η εγκυρότητα της θεωρίας των δομικών εξισώσεων (theory validity) που εξετάζεται με το συγκεκριμένο μοντέλο, αυξάνεται με το βαθμό στον οποίο οι εκτιμητές των ζητούμενων παραμέτρων (parameter estimates) είναι σημαντικοί (nontrivial). Αυτό ελέγχεται μέσω των τυποποιημένων συντελεστών παλινδρόμησης (standardized loading estimates), (Hair *et al.*, 2005). Ο πίνακας 7.12 δίνει τις τιμές των τυποποιημένων συντελεστών παλινδρόμησης (standardized loading estimates – standardized regression weights). Από τον πίνακα αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι εκτιμητές των παραμέτρων είναι πράγματι σημαντικοί (nontrivial).

7.6.3 Εφαρμογή Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling) Προσανατολισμός στην αγορά – Ποιότητα υπηρεσιών – Επιχειρηματική επίδοση



Σχήμα 7.6 - Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά, την ποιότητα των υπηρεσιών και την επιχειρηματική επίδοση (N=689).

Δείκτες καταλληλότητας του μοντέλου	Τιμές
Chi-square	1829,184
Degrees of freedom	614
Chi-square/ degrees of freedom (χ^2/df)	2,979
Probability level	0,00*
Root Mean Square of Approximation (RMSEA)	0,054
Goodness of Fit Index (GFI)	0,904
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,897
Normed Fit Index (NFI)	0,883
Relative Fit Index (RFI)	0,880
Incremental Fit Index (IFI)	0,900
Tucker-Lewis coefficient (TLI)	0,920
Comparative Fit Index (CFI)	0,920
Akaike's Information Criterion (AIC)	2081,184
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	3,047
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0,777

Πίνακας 7.13 – Δείκτες και τιμές SEM Market Orientation → Service Quality → Business Performance

Τα αποτελέσματα από τις τιμές προσαρμογής του μοντέλου είναι σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο σύμφωνα με τις τιμές προσαρμογής που αναλύθηκαν προηγουμένως (Hair *et al.*, 2005), επιβεβαιώνοντας με αυτό τον τρόπο την ερευνητική υπόθεση ότι ο η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί μεσολαβητή (mediator) στη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματική επίδοση στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας.

Έλεγχος Regression Weights – Structural Model

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SERVQUAL	<--- Market__Orientation	1,090	,124	8,793	***	par_40
Intelligence_generation	<--- Market__Orientation	1,042	,155	6,734	***	par_16
Intelligence_dissemination	<--- Market__Orientation	1,636	,227	7,222	***	par_17
Responsiveness_M_O	<--- Market__Orientation	1,000				
Business_Performance	<--- Market__Orientation	,573	,149	3,850	***	par_21
Tangibles	<--- SERVQUAL	,752	,063	11,842	***	par_36
Reliability	<--- SERVQUAL	,698	,043	16,226	***	par_37
Responsiveness	<--- SERVQUAL	,731	,077	9,535	***	par_38
Assurance	<--- SERVQUAL	,696	,045	15,396	***	par_39
Empathy	<--- SERVQUAL	1,000				
Business_Performance	<--- SERVQUAL	,314	,084	3,748	***	par_41
er1_7_1	<--- Intelligence_generation	1,000				
er1_5_1	<--- Intelligence_generation	2,108	,235	8,966	***	par_1
er1_3_1	<--- Intelligence_generation	1,578	,166	9,528	***	par_2

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
er1_2_1	<--- Intelligence_generation	1,412	,175	8,085	***	par_3
er1_1_1	<--- Intelligence_generation	1,593	,201	7,944	***	par_4
er1_16_1	<--- Intelligence_dissemination	1,000				
er1_15_1	<--- Intelligence_dissemination	,899	,085	10,577	***	par_5
er1_14_1	<--- Intelligence_dissemination	1,196	,135	8,861	***	par_6
er1_12_1	<--- Intelligence_dissemination	1,325	,138	9,605	***	par_7
er1_26_1	<--- Responsiveness__M_O	1,324	,166	7,975	***	par_8
er1_27_1	<--- Responsiveness__M_O	1,000				
er1_30_1	<--- Responsiveness__M_O	1,200	,158	7,599	***	par_9
er1_31_1	<--- Responsiveness__M_O	1,386	,140	9,918	***	par_10
er1_32_1	<--- Responsiveness__M_O	1,631	,163	10,005	***	par_11
er7_4_1	<--- Business__Performance	1,000				
er7_3_1	<--- Business__Performance	1,000	,051	19,509	***	par_18
er7_2_1	<--- Business__Performance	1,223	,065	18,895	***	par_19
er7_1_1	<--- Business__Performance	1,079	,075	14,422	***	par_20
er3_3_1	<--- Tangibles	,976	,079	12,407	***	par_22
er3_2_1	<--- Tangibles	1,000				
er3_9_1	<--- Reliability	1,000				
er3_8_1	<--- Reliability	1,554	,089	17,501	***	par_23
er3_7_1	<--- Reliability	1,415	,098	14,446	***	par_24
er3_6_1	<--- Reliability	1,229	,070	17,568	***	par_25
er3_5_1	<--- Reliability	1,247	,078	16,016	***	par_26
er3_13_1	<--- Responsiveness	1,000				
er3_12_1	<--- Responsiveness	1,141	,113	10,082	***	par_27
er3_11_1	<--- Responsiveness	1,240	,123	10,070	***	par_28
er3_17_1	<--- Assurance	1,000				
er3_16_1	<--- Assurance	,874	,057	15,342	***	par_29
er3_15_1	<--- Assurance	1,186	,067	17,694	***	par_30
er3_14_1	<--- Assurance	1,356	,074	18,361	***	par_31
er3_22_1	<--- Empathy	1,000				
er3_21_1	<--- Empathy	,858	,032	26,755	***	par_32
er3_20_1	<--- Empathy	,841	,042	20,053	***	par_33
er3_19_1	<--- Empathy	,748	,043	17,593	***	par_34
er3_18_1	<--- Empathy	,941	,040	23,317	***	par_35

Πίνακας 7.14 - Standardized Regression Weights

Εξετάζονται οι εκτιμητές των παραμέτρων (parameters estimates ή αλλιώς regression weights, δηλαδή τα direct effects). Θα πρέπει να είναι στατιστικά σημαντικοί και στην υποτιθέμενη κατεύθυνση (Hair *et al.*, 2005).

Στον πίνακα 7.14 φαίνονται οι τιμές των εκτιμητών των παραμέτρων, δηλαδή των συντελεστών παλινδρόμησης (regression weights) στο μοντέλο των δομικών εξισώσεων (structural model).

Από τον παραπάνω πίνακα (7.14) επίσης, παρατηρείται ότι όλοι οι εκτιμητές των παραμέτρων ή αλλιώς συντελεστές παλινδρόμησης (parameters estimates - paths), είναι στατιστικά σημαντικοί και στην κατεύθυνση που έχει υποτεθεί ($p < 0,05$ άρα απορρίπτεται η υπόθεση ότι τα regression weights = 0). Αυτό εξάλλου φαίνεται και από τις υψηλές τιμές των Critical Ratio (C.R.) όπου είναι $> 1,96$ (κρίσιμη τιμή κάτω από την οποία γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση ότι τα estimates = 0, και πάνω από την τιμή 1,96 γίνεται δεκτή η εναλλακτική υπόθεση ότι τα estimates $\neq 0$).

Έλεγχος Standardized Regression Weights – Structural Model

Standardized Regression Weights:

	Estimate
SERVQUAL <--- Market__Orientation	,673
Intelligence_generation <--- Market__Orientation	,869
Intelligence_dissemination <--- Market__Orientation	,947
Responsiveness__M_O <--- Market__Orientation	,831
Business__Performance <--- Market__Orientation	,272
Tangibles <--- SERVQUAL	,700
Reliability <--- SERVQUAL	,945
Responsiveness <--- SERVQUAL	,909
Assurance <--- SERVQUAL	,906
Empathy <--- SERVQUAL	,824
Business__Performance <--- SERVQUAL	,242
er1_7_1 <--- Intelligence_generation	,436
er1_5_1 <--- Intelligence_generation	,623
er1_3_1 <--- Intelligence_generation	,658
er1_2_1 <--- Intelligence_generation	,506
er1_1_1 <--- Intelligence_generation	,491

		Estimate
er1_16_1	<--- Intelligence_dissemination	,486
er1_15_1	<--- Intelligence_dissemination	,541
er1_14_1	<--- Intelligence_dissemination	,523
er1_12_1	<--- Intelligence_dissemination	,607
er1_26_1	<--- Responsiveness__M_O	,421
er1_27_1	<--- Responsiveness__M_O	,483
er1_30_1	<--- Responsiveness__M_O	,398
er1_31_1	<--- Responsiveness__M_O	,663
er1_32_1	<--- Responsiveness__M_O	,711
er7_4_1	<--- Business__Performance	,734
er7_3_1	<--- Business__Performance	,790
er7_2_1	<--- Business__Performance	,846
er7_1_1	<--- Business__Performance	,619
er3_3_1	<--- Tangibles	,751
er3_2_1	<--- Tangibles	,675
er3_9_1	<--- Reliability	,689
er3_8_1	<--- Reliability	,763
er3_7_1	<--- Reliability	,619
er3_6_1	<--- Reliability	,749
er3_5_1	<--- Reliability	,684
er3_13_1	<--- Responsiveness	,405
er3_12_1	<--- Responsiveness	,805
er3_11_1	<--- Responsiveness	,843
er3_17_1	<--- Assurance	,659

		Estimate
er3_16_1	<--- Assurance	,661
er3_15_1	<--- Assurance	,816
er3_14_1	<--- Assurance	,856
er3_22_1	<--- Empathy	,862
er3_21_1	<--- Empathy	,823
er3_20_1	<--- Empathy	,705
er3_19_1	<--- Empathy	,627
er3_18_1	<--- Empathy	,762

Πίνακας 7.15 - Standardized Regression Weights

Η εγκυρότητα της θεωρίας των δομικών εξισώσεων (theory validity) που εξετάζεται με το συγκεκριμένο μοντέλο, αυξάνεται με το βαθμό στον οποίο οι εκτιμητές των ζητούμενων παραμέτρων (parameter estimates) είναι σημαντικοί (nontrivial). Αυτό ελέγχεται μέσω των τυποποιημένων συντελεστών παλινδρόμησης (standardized loading estimates), (Hair *et al.*, 2005). Ο πίνακας 7.15 δίνει τις τιμές των τυποποιημένων συντελεστών παλινδρόμησης (standardized loading estimates – standardized regression weights). Από τον πίνακα αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι εκτιμητές των παραμέτρων είναι πράγματι σημαντικοί (nontrivial).

	Τιμές M.O. → B.P.	Τιμές M.O. → S.Q. → B.P.
Chi-square	297,938	1829,184
Degrees of freedom	83	614
χ^2/df	3,590	2,979
Probability level	0,00*	0,00*
RMSEA	0,062	0,054
GFI	0,892	0,904
AGFI	0,863	0,897
NFI	0,805	0,883
RFI	0,880	0,880
IFI	0,900	0,900
TLI	0,910	0,920
CFI	0,909	0,920
AIC	401,938	2081,184
ECVI	0,588	3,047
PNFI	0,715	0,777

Πίνακας 7.16 – Συγκριτικοί πίνακες τιμών SEM ανάμεσα σε Προσανατολισμό στην Αγορά και Επιχειρηματική Επίδοση (αριστερά) και Προσανατολισμό στην Αγορά, Ποιότητα Υπηρεσιών και Επιχειρηματική Επίδοση (δεξιά)

Στον πίνακα 7.16 παρουσιάζονται συγκριτικά οι τιμές των δεικτών καταλληλότητας των δύο μοντέλων δομικών εξισώσεων. Στον πίνακα από αριστερά παρουσιάζονται οι τιμές του μοντέλου δομικών εξισώσεων ανάμεσα στις τρεις διαστάσεις του προσανατολισμού στην αγορά (ανεξάρτητες μεταβλητές - χ) και την ποιότητα των υπηρεσιών (εξαρτημένη μεταβλητή - y). Στον πίνακα από δεξιά παρουσιάζονται οι τιμές των δεικτών καταλληλότητας του μοντέλου όταν η ποιότητα των υπηρεσιών διαδραματίζει το ρόλο μεσολαβητή (mediator) ανάμεσα στις ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες είναι οι τρεις διαστάσεις του προσανατολισμού στην αγορά (x_1 , x_2 και x_3) και την εξαρτημένη μεταβλητή y , η οποία σε αυτό το μοντέλο είναι η επιχειρηματική επίδοση.

Αυτό το οποίο προκύπτει σαφώς από το συγκριτικό πίνακα (7.16) είναι ότι όταν η ποιότητα των υπηρεσιών λαμβάνει στο μοντέλο το ρόλο του μεσολαβητή το μοντέλο σαφώς παρουσιάζει καλύτερη προσαρμογή επιβεβαιώνοντας έτσι την ερευνητική υπόθεση ότι η ποιότητα μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και επιχειρηματικής επίδοσης. Αναλυτικά ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων και η παρουσίαση – σχολιασμός των συμπερασμάτων θα παρουσιασθούν στο επόμενο κεφάλαιο (κεφάλαιο 8^ο).

Κεφάλαιο 8ο

Αποτελέσματα και συμπεράσματα Περιορισμοί της έρευνας Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

8.1 Αποτελέσματα και συμπεράσματα

Ο σκοπός της παρούσας διδακτορικής διατριβής από την έναρξή της ήταν διττός. Από τη μία να μελετήσει την ύπαρξη μάρκετινγκ στον κλάδο της ποντοπόρου ναυτιλίας μέσω δύο πολύ σημαντικών –στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ- εργαλείων, αυτών του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ ή προσανατολισμού στην αγορά και της ποιότητας των υπηρεσιών, και από την άλλη η μελέτη ύπαρξης μάρκετινγκ στον κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας και συγκεκριμένα του θαλάσσιου τουρισμού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας αναλύθηκαν μέσω της επιβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης (CFA) και μέσω του μοντέλου δομικών εξισώσεων (SEM), ενώ για το χώρο του θαλάσσιου τουρισμού τα αποτελέσματα αναλύθηκαν μέσω της χρήσης της εξερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης (EFA) και όχι της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης λόγω του μικρού δείγματος. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι **οι μεν ναυτιλιακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν βασικές αρχές του μάρκετινγκ στην καθημερινή τους δραστηριότητα**. Το εντυπωσιακό στοιχείο μάλιστα της έρευνας είναι ότι χρησιμοποιούν αυτές τις αρχές του μάρκετινγκ ακόμα και αν δεν το γνωρίζουν. Από την άλλη πλευρά, **επιβεβαιώνεται απόλυτα ο ισχυρισμός ότι η ποιότητα των υπηρεσιών βρίσκει εφαρμογή και στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού**. Οι πελάτες εταιρειών θαλάσσιου τουρισμού (yachting) έχουν ως πρώτη προτεραιότητα τους τις όσο το δυνατό πιο ποιοτικές υπηρεσίες από τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα της παρούσας διδακτορικής διατριβής είναι σε πλήρη αντιστοιχία με προηγούμενες έρευνες – μελέτες σε άλλους χώρους παροχής υπηρεσιών. Ο Pantounakis (2014), σε έρευνα που διαξήγαγε σε 400 ναυτιλιακές εταιρείες, ανέφερε ότι στο χώρο της ναυτιλίας, ο προσανατολισμός στην αγορά συμπορεύεται με την ποιότητα των υπηρεσιών, ενώ οι Lopez and Radzi (2012), σε έρευνά τους στην ξενοδοχειακή βιομηχανία υποστήριξαν ότι η ποιότητα αποτελεί μεσολαβητή (mediator) της σχέσης ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την

επιχειρηματική επίδοση. Ακολούθως, οι Ramayah *et al.*, (2011) σε έρευνα που έλαβε χώρα σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών, εντόπισαν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά έχει σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή επίδοση και την ποιότητα των υπηρεσιών. Επίσης, η ποιότητα των υπηρεσιών μεσολαβεί εν μέρει (partial mediator) στη σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και την οργανωτική επίδοση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Οι Chang and Chen (1998b), σε έρευνα στον κλάδο των χρηματιστηριακών υπηρεσιών, εντόπισαν θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα των υπηρεσιών. Επιπλέον, ανέφεραν ότι η ποιότητα έχει το ρόλο του μεσολαβητή (mediator) στη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματική επίδοση. **Οι συγγραφείς μάλιστα του συγκεκριμένου άρθρου προτείνουν να μελετηθεί περισσότερο και σε άλλους επιχειρηματικούς κλάδους η σχέση ανάμεσα σε προσανατολισμό στην αγορά, ποιότητα υπηρεσιών και επίδοση.**

Συγγραφείς άρθρου	Ευρήματα
Pantouvakis, A. (2014)	Έντονη ύπαρξη προσανατολισμού στην αγορά στο χώρο της ναυτιλίας. Θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επίδοση.
Lopez, M. B., & Radzi, S. M. (2012)	Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ποιότητα αποτελεί μεσολαβητή (mediator) της σχέσης ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματική επίδοση.
Ramayah, T., Samat, N., and Lo, M. C. (2011)	Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά έχει σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή επίδοση και την ποιότητα των υπηρεσιών. Επίσης, η ποιότητα των υπηρεσιών έχει σημαντική επίδραση στην οργανωτική επίδοση. Αυτό λοιπόν που προκύπτει είναι ότι η ποιότητα των υπηρεσιών μεσολαβεί εν μέρει (partial mediator) στη σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και την οργανωτική επίδοση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.
Chang, T. Z., & Chen, S. J. (1998b)	Θετική σχέση ανάμεσα σε προσανατολισμό στην αγορά και ποιότητα υπηρεσιών. Στο παρόν άρθρο, η ποιότητα έχει το ρόλο του μεσολαβητή (mediator) στη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματική επίδοση.

Πίνακας 8.1 – Επαλήθευση αποτελεσμάτων σύμφωνα με τη θεωρία

Όπως λοιπόν ανακύπτει από τις περασμένες έρευνες σε χώρους παροχής υπηρεσιών, η συγκεκριμένη έρευνα είναι η πρώτη **η οποία συνέδεσε και μελέτησε**

τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά, ποιότητας υπηρεσιών και επιχειρηματικής επίδοσης. Από την άλλη πλευρά, η παρούσα έρευνα αποτελεί **μία από τις πρώτες που μελετά την ύπαρξη μάρκετινγκ και την εφαρμογή του μέσω της ποιότητας των υπηρεσιών στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού.** Αυτά λοιπόν, αποτελούσαν τα ερευνητικά κενά τα οποία η παρούσα διδακτορική διατριβή επιχείρησε να καλύψει.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι **επιβεβαιώθηκαν όλες οι ερευνητικές υποθέσεις.**

Συγκεκριμένα:

1. Ο προσανατολισμός στην αγορά βρίσκει εφαρμογή στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας {επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (CFA) προσανατολισμού στην αγορά}. Όπως έχει παρατηρηθεί σε πολλές έρευνες και σε πολλούς χώρους παροχής υπηρεσιών, ο προσανατολισμός στην αγορά αποτελεί ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο λειτουργίας τους. Δε θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση ο παγκοσμιοποιημένος κλάδος της ναυτιλίας. Όπως προκύπτει από την ανάλυση των δεδομένων, **ο προσανατολισμός στην αγορά βρίσκει πλήρη εφαρμογή και με τις τρεις διαστάσεις του** –σύμφωνα με την έρευνα των Kohli and Jaworski, (1993), και την έρευνα των Kohli *et al.*, (1990), μέσω του εργαλείου μέτρησης του προσανατολισμού στην αγορά MARKOR, **στον κλάδο της ελληνικής ποντοπόρου ναυτιλίας.**

2. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών βρίσκει εφαρμογή στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας {επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (CFA) ποιότητας υπηρεσιών}. Σύμφωνα με την ανάλυση των αποτελεσμάτων, **η ποιότητα των παρεχόμενων στους πελάτες υπηρεσιών, βρίσκει εφαρμογή στο χώρο της ελληνικής ποντοπόρου ναυτιλίας** σε συμφωνία με την έρευνα των Parasuraman *et al.*, (1985; 1988), μέσω του μοντέλου SERVQUAL.

3. Η αύξηση του προσανατολισμού στην αγορά οδηγεί σε αύξηση της παρεχόμενης στους πελάτες ποιότητας υπηρεσιών {μοντέλο δομικών εξισώσεων (SEM) ανάμεσα σε προσανατολισμό στην αγορά και ποιότητα υπηρεσιών}.

4. Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματική επίδοση στην ελληνική ναυτιλία {μοντέλο δομικών εξισώσεων (SEM) ανάμεσα σε προσανατολισμό στην αγορά και επιχειρηματική επίδοση}.

5. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί μεσολαβητή (mediator) της σχέσης ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματική επίδοση

{μοντέλο δομικών εξισώσεων (SEM) ανάμεσα σε προσανατολισμό στην αγορά, ποιότητα υπηρεσιών και επιχειρηματική επίδοση}.

6. Η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών βρίσκει εφαρμογή στο χώρο του ελληνικού θαλάσσιου τουρισμού {εξερευνητική παραγοντική ανάλυση (EFA) ποιότητας υπηρεσιών}.

8.2 Περιορισμοί της έρευνας

Τα παραπάνω συμπεράσματα όπως και η διδακτορική διατριβή συνολικά έχουν μία σειρά από περιορισμούς οι οποίοι και θα πρέπει να αναφερθούν και να ληφθούν υπόψη σε προσπάθεια για συνέχιση της έρευνας στο μέλλον (8.3 – Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα). Ο πρώτος περιορισμός σχετίζεται με το δείγμα. Παρά το γεγονός ότι το δείγμα για την ποντοπόρο ναυτιλία (περίπου 690 ερωτηματολόγια) είναι αρκετά μεγάλο και αντιπροσωπευτικό, δεν ισχύει το ίδιο και για το χώρο του θαλάσσιου τουρισμού (περίπου 100 ερωτηματολόγια). Αυτό συνέβη εξαιτίας του περιορισμένου χρόνου για τη συγγραφή της διδακτορικής διατριβής. Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο θα μπορούσε να απευθύνεται και σε ναυτιλιακές εταιρείες εκτός Ελλάδας κα βεβαίως σε μεγαλύτερο αριθμό πελατών εταιρειών θαλάσσιου τουρισμού.

Ένας ακόμη περιορισμός της παρούσας διατριβής είναι και τα εργαλεία μέτρησης των θεωρητικών πυλώνων της παρούσας διατριβής. Επελέχθησαν τα εργαλεία MARKOR (Kohli and Jaworski, 1993) και SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1985; 1986; 1988; 1991a; 1991b; 1993; 1994), ενώ θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν άλλα εργαλεία μέτρησης του προσανατολισμού στην αγορά (MKTOR, Narver and Slatter, 1990), ή της ποιότητας των υπηρεσιών (Gronroos, 2001).

8.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα διδακτορική διατριβή/ έρευνα θα μπορούσε –με βάση τους περιορισμούς που αναλύθηκαν παραπάνω- θα μπορούσε συνεχισθεί στο μέλλον με βάση μία σειρά άλλων μεταβλητών όπως είναι για παράδειγμα η ικανοποίηση του πελάτη. Με βάση την παραδοχή από τη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ ότι η ποιότητα

των υπηρεσιών οδηγεί σε ικανοποίηση των πελατών, ο προσανατολισμός στην αγορά θα μπορούσε να συνδεθεί με την ικανοποίηση του πελάτη απευθείας. Επίσης θα μπορούσε να εξεταστεί ο ρόλος μεταβλητών ως καταλύτες ή μεσολαβητές στη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την ποιότητα, στη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματική επίδοση ή στη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την ικανοποίηση των πελατών.

Τέλος, μία πρόταση για μελλοντική έρευνα θα ήταν η εφαρμογή ενός εκ των μοντέλων σε άλλους πληθυσμούς εκτός των εξεταζόμενων, σε άλλους κλάδους της ελληνικής ναυτιλίας (πλην ποντοπόρου) όπως επίσης και η εφαρμογή του σε άλλους χώρους προσφοράς υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 9^ο

Παραρτήματα

Παράρτημα

A1. Το ερωτηματολόγιο για το χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας

Αγαπητέ κύριε / κυρία,

Το ερωτηματολόγιο αυτό σχεδιάστηκε από το Πανεπιστήμιο Πειραιά – Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών και στοχεύει αποκλειστικά στη συλλογή δεδομένων για ακαδημαϊκή έρευνα. Η έρευνα αυτή σχετίζεται με τη διερεύνηση και χρησιμοποίηση αρχών management και marketing από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ανώνυμο και απόλυτα εμπιστευτικό και τα αποτελέσματα του θα χρησιμοποιηθούν για ακαδημαϊκούς και μόνο σκοπούς.

Ο χρόνος συμπλήρωσής του δεν ξεπερνά τα 10 με 15 λεπτά.

Σας ευχαριστούμε για τον χρόνο σας.

1. Αξιολογήστε από 1(διαφωνώ απολύτως) ως 7(συμφωνώ απολύτως) τις παρακάτω δηλώσεις:

Διαφωνώ
απολύτως

Συμφωνώ
Απολύτως

Στην επιχείρησή/ εταιρεία/ γραφείο
μας.....

1. συναντιόμαστε με τους πελάτες μας
τουλάχιστον μία φορά το χρόνο ώστε να
μάθουμε τι υπηρεσίες θα χρειαστεί να
τους προσφέρουμε στο μέλλον.

2. τα στελέχη μας μιλούν απευθείας με τους πελάτες μας, ώστε να γνωρίζουμε πως μπορούμε να τους εξυπηρετούμε καλύτερα.

3. στην εταιρεία μας (εσωτερικά) πραγματοποιούμε σε συνεχή βάση έρευνα και αξιολόγηση της αγοράς

4. είμαστε «αργοί» στο να εντοπίζουμε τις αλλαγές στις προτιμήσεις εξυπηρέτησης των πελατών μας.

5. αναζητούμε συχνά (τουλάχιστον μία φορά το χρόνο) τις απόψεις των πελατών μας για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουμε.

6. συχνά μιλάμε ή επικοινωνούμε με αυτούς που μπορούν να επηρεάζουν τους τελικούς μας πελάτες (brokers, μεταφορείς, κλπ)

7. συλλέγουμε πληροφορίες για την αγορά και από ανεπίσημες πηγές (πχ. συζήτηση ή γεύμα με στελέχη της αγοράς, συμμετοχή σε ειδικά συνέδρια (ΠΟΣΕΙΔΩΝΙΑ, Marine Money κτλ...)

8. Στην εταιρεία μας όλα τα τμήματα συμμετέχουν στην δημιουργία «γνώσης» και συλλογή πληροφοριών σχετικά με τους ανταγωνιστές μας.

9. Είμαστε «αργοί» στο να αναγνωρίζουμε ή να προβλέπουμε βασικές αλλαγές ή μεταβολές στον κλάδο μας (πχ. Αλλαγές στον ανταγωνισμό, τεχνολογία, κανονισμούς, νομοθεσία, κλπ)

10. Εξετάζουμε και αναλύουμε περιοδικά τις πιθανές επιδράσεις των βασικών μεταβολών ή αλλαγών του ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος στους πελάτες μας. (πχ αλλαγές στην οικονομική κατάσταση, μεταβολές στη νομοθεσία, κλπ)

11. Πολλές ανεπίσημες συζητήσεις και κουβέντες γίνονται μέσα στην εταιρεία για τις τακτικές και στρατηγικές των ανταγωνιστών μας.

12. Κάνουμε συχνά (τουλάχιστον κάθε τετράμηνο) οργανωμένες συναντήσεις και συσκέψεις μεταξύ των τμημάτων για να συζητηθούν οι τάσεις της αγοράς και οι τελευταίες εξελίξεις.

13. Αφιερώνεται πολύς χρόνος για την ενημέρωση όλων των τμημάτων της εταιρείας για τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών μας και των αγορών

14. Συχνά διανέμονται και διακινούνται εσωτερικά στην εταιρεία μας εκθέσεις, αναφορές και ενημερωτικά δελτία με πληροφορίες για την αγορά (specialized reports, gazettes, ειδικά έντυπα κλπ).

15. Όταν κάτι **σημαντικό** συμβεί σε έναν από τους βασικούς πελάτες ή στην αγορά μας όλα τα τμήματα της εταιρείας μας θα ενημερωθούν σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.

16. Στοιχεία που αφορούν την εξυπηρέτηση που προσφέραμε στους πελάτες μας είναι διαθέσιμα σε τακτική βάση σε όλα τα τμήματα της εταιρείας μας.

17. Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων που ασχολούνται με την πώληση (πχ chartering) και την παραγωγή (πχ operations ή technical) ή την υποστήριξη (πχ insurance, financial) είναι ελάχιστη για θέματα σχετικά με τις «τάσεις» της αγοράς.

18. Όταν ένα από τα τμήματα αντιληφθεί κάτι σημαντικό για τους ανταγωνιστές μας, ενημερώνει συνήθως καθυστερημένα τα υπόλοιπα τμήματα.

19. Παίρνει «άπειρο» χρόνο ώστε να αποφασίσουμε τον τρόπο απόκρισης στις αλλαγές τιμολογιακής πολιτικής των

ανταγωνιστών μας.

20. Ο χωρισμός της ναυτιλιακής αγοράς σε όμοια μεταξύ τους τμήματα πελατών και η ανάλογη εξειδίκευση αποτελούν «οδηγό» στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών μας και στην απόκτηση παραγωγικών μέσων (πχ πλοίων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, επιλογή λιμένων προσέγγισης, επιλογή συνεργατών-αντιπροσώπων κλπ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Για διάφορους λόγους συνηθίζουμε να αγνοούμε στην πραγματικότητα τις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Συχνά επανεξετάζουμε τις προσπάθειες ανάπτυξης των υπηρεσιών μας ώστε να συμβαδίζουν με τις ανάγκες των πελατών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Τα επιχειρηματικά μας σχέδια καθοδηγούνται περισσότερο από τις τεχνολογικές εξελίξεις παρά από την έρευνα αγοράς.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Όλα τα τμήματα της επιχείρησής μας συνεργάζονται τακτικά ώστε να διαπιστώνουν και «αποκρίνονται» στις αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Οι υπηρεσίες που προσφέρουμε εξαρτώνται περισσότερο από αυτό που διαθέτουμε προς πώληση (πχ είδος πλοίου κ λ π) παρά από τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. εάν ένας από τους ανταγωνιστές μας εγκαινιάσει μια νέα στρατηγική ανάπτυξης ή προσέλκυσης πελατών τότε εμείς θα δράσουμε άμεσα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Οι δραστηριότητες των τμημάτων (operations, chartering κτλ) είναι καλά συντονισμένες μεταξύ τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Δεν ενδιαφερόμαστε ιδιαίτερα για τα παράπονα των πελατών μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. ακόμη και αν καταλήξουμε σε μια νέα στρατηγική ανάπτυξης δραστηριοτήτων, μπορεί να μην είμαστε σε θέση να την εφαρμόσουμε εγκαίρως.

30. αντιδρούμε άμεσα στις σημαντικές αλλαγές τιμολογιακής πολιτικής από τους άμεσους ανταγωνιστές μας.

31. όταν αντιλαμβανόμαστε ότι οι πελάτες μας είναι δυσαρεστημένοι από την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρουμε, λαμβάνουμε άμεσα διορθωτικά μέτρα.

32. όταν αντιλαμβανόμαστε ότι οι πελάτες μας θέλουν να αλλάξουμε τον τρόπο που παρέχουμε μια υπηρεσία, κάνουμε εναρμονισμένες προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση.

2. Αξιολογήστε από 1 (Διαφωνώ απολύτως) μέχρι 7 (Συμφωνώ απολύτως) τις παρακάτω δηλώσεις ανάλογα με το αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε:

Διαφωνώ
απολύτως

Συμφωνώ
απολύτως

1. Η εταιρία μας έχει τον κατάλληλο εξοπλισμό ώστε να εξυπηρετεί άμεσα τους πελάτες μας

2. Οι χώροι του γραφείου μας είναι αισθητικά καλοί

3. Το προσωπικό του γραφείου μας είναι ευπαρουσίαστο και εμφανίσιμο

4. Το υλικό που προσφέρει το γραφείο μας (φυλλάδια ενημέρωσης, internet site) είναι προσεγμένο

5. Στην εταιρία μας τα πάντα γίνονται στον κατάλληλο χρόνο όπως έχουμε υποσχεθεί στους πελάτες μας.

6. Όταν οι πελάτες έχουν πρόβλημα, το προσωπικό της εταιρίας μας δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσει

7. Το προσωπικό της εταιρίας μας κάνει τα πάντα σωστά από την πρώτη στιγμή

8. Το προσωπικό της εταιρίας μας , κάνει τα πάντα, όπως έχει υποσχεθεί στους πελάτες μας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Το προσωπικό της εταιρίας μας κάνει σημαντικές προσπάθειες για να αποφύγει τα λάθη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Το προσωπικό της εταιρίας μας ενημερώνει πάντα τους πελάτες για τις νέες υπηρεσίες που προσφέρουμε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Το προσωπικό της εταιρίας μας παρέχει πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες στους πελάτες μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Το προσωπικό της εταιρίας μας , είναι πάντοτε στη διάθεσή των πελατών μας ώστε να μπορεί να τους εξυπηρετήσει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Το προσωπικό της εταιρίας μας, ποτέ δεν είναι τόσο απασχολημένο ώστε να αδυνατεί να απαντήσει στους πελάτες μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Η συμπεριφορά του προσωπικού της εταιρίας μας εμπνέει στους πελάτες μας απόλυτη εμπιστοσύνη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Οι πελάτες μας αισθάνονται ασφάλεια να συνεργάζονται μαζί μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Το προσωπικό της εταιρίας μας αντιμετωπίζει τους πελάτες πάντα με ευγενικό τρόπο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Το προσωπικό της εταιρίας μας, διαθέτει πάντα τη γνώση που χρειάζεται για να εξυπηρετήσει τους πελάτες μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Το προσωπικό της εταιρίας μας, θεωρεί τον κάθε πελάτη «ξεχωριστό».	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Οι ώρες λειτουργίας της εταιρίας μας, εξυπηρετούν πάντα τους πελάτες μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Το προσωπικό της εταιρίας μας, δείχνει πάντα προσωπικό ενδιαφέρον στους πελάτες μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Η εταιρία μας, καταλαβαίνει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελάτες μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Το προσωπικό της εταιρίας μας, καταλαβαίνει τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη μας χωριστά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Αξιολογήστε από 1(Διαφωνώ απολύτως) έως 7(Συμφωνώ απολύτως) μας παρακάτω δηλώσεις:

	Διαφωνώ απολύτως					Συμφωνώ Απολύτως	
1. Τα τελευταία 3 έως 5 χρόνια αυξάνουμε συνεχώς έστω και λίγο το μερίδιο αγοράς (πχ. Αγορά νέου πλοίου, αυξήσαμε μας συνολικές μέρες ναύλωσης, πετύχαμε καλύτερες τιμές κτλ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Σε σχέση με μας κυριότερους ανταγωνιστές μας την τελευταία τριετία νομίζουμε ότι πάμε καλύτερα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Σε σχέση με μας κυριότερους ανταγωνιστές μας νομίζουμε ότι κάνουμε καλύτερη διαχείριση στα πλοία μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Σε σχέση με μας κυριότερους ανταγωνιστές μας νομίζουμε ότι έχουμε καλύτερο ROI. (Return on investment) –Γρηγορότερη απόσβεση πλοίων-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Εφαρμόζετε κάποιο άλλο σύστημα ποιότητας στο γραφείο σας εκτός από ISM (πχ. ISO9000, ISO 14000 κτλ);

Αν **ναι**
ποιος;.....

5. Προσδιορίστε το μέγεθος της εταιρίας σας σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές σας.

Πολύ μικρό Μεσαίο Μέγало Μύ μεγάλο

6. Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων του γραφείου σας;

0-3 4-8 9- 14 15-25 26-50

51-100 >100

7. Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων σας συνολικά (γραφείο, ναυτικοί, παραγωγή κτλ.)

0-20 21-40 41- 80 81-100 101- 200

201-500 >500

8. Σε ποιο τμήμα εργάζεστε;

Παραγωγή – Operations

Εμπορικό – πωλήσεις – chartering

Ασφάλειες – ασφαλίσεις – claims – surveys

Άλλο. Προσδιορίστε.....

9. Ποια είναι η εκπαίδευσή σας;

Εμπειρική ΑΕΙ (ποιο;.....)

Σχολή Εμποροπλοιάρχων

ΤΕΙ (ποιο;.....)

Άλλη.....

10. Φύλο:

Άρρεν Θήλυ

11. Σε ποια ομάδα ηλικίας ανήκετε;

0-25 25-34 36-44

45-54 55-64 65+

A2. Το ερωτηματολόγιο για το χώρο του θαλάσσιου τουρισμού

Αγαπητέ κύριε / κυρία,

Το ερωτηματολόγιο αυτό σχεδιάστηκε από το Πανεπιστήμιο Πειραιά – Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών και στοχεύει αποκλειστικά στη συλλογή δεδομένων για ακαδημαϊκή έρευνα. Η έρευνα αυτή σχετίζεται με τη

διερεύνηση και χρησιμοποίηση αρχών management και marketing από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ανώνυμο και απόλυτα εμπιστευτικό και τα αποτελέσματα του θα χρησιμοποιηθούν για ακαδημαϊκούς και μόνο σκοπούς.

Ο χρόνος συμπλήρωσής του δεν ξεπερνά τα 10 με 15 λεπτά.

Σας ευχαριστούμε για τον χρόνο σας.

1. Αξιολογήστε από 1 (Διαφωνώ απολύτως) μέχρι 7 (Συμφωνώ απολύτως) τις παρακάτω δηλώσεις ανάλογα με το αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε:

	Διαφωνώ απολύτως					Συμφωνώ Απολύτως	
1. Η εταιρία έχει τον κατάλληλο εξοπλισμό ώστε να εξυπηρετεί άμεσα τους πελάτες μας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Οι χώροι του γραφείου είναι αισθητικά καλοί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Το προσωπικό του γραφείου είναι ευπαρουσίαστο και εμφανίσιμο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Το υλικό που προσφέρει το γραφείο (φυλλάδια ενημέρωσης, internet site) είναι προσεγμένο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Στην εταιρία τα πάντα γίνονται στον κατάλληλο χρόνο όπως έχουμε υποσχεθεί στους πελάτες μας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Όταν οι πελάτες έχουν πρόβλημα, το προσωπικό της εταιρίας δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Το προσωπικό της εταιρίας κάνει τα πάντα σωστά από την πρώτη στιγμή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Το προσωπικό της εταιρίας, κάνει τα πάντα, όπως έχει υποσχεθεί στους πελάτες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Το προσωπικό της εταιρίας κάνει σημαντικές προσπάθειες για να αποφύγει τα λάθη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Το προσωπικό της εταιρίας ενημερώνει πάντα τους πελάτες για τις νέες υπηρεσίες που προσφέρει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Το προσωπικό της εταιρίας παρέχει πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες στους πελάτες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Το προσωπικό της εταιρίας, είναι πάντοτε στη διάθεσή των πελατών ώστε να μπορεί να τους εξυπηρετήσει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Το προσωπικό της εταιρίας, ποτέ δεν είναι τόσο απασχολημένο ώστε να αδυνατεί να απαντήσει στους πελάτες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Η συμπεριφορά του προσωπικού της εταιρίας εμπνέει στους πελάτες απόλυτη εμπιστοσύνη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Οι πελάτες μας αισθάνονται ασφάλεια να συνεργάζονται με την εταιρεία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Το προσωπικό της εταιρίας αντιμετωπίζει τους πελάτες πάντα με ευγενικό τρόπο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Το προσωπικό της εταιρίας, διαθέτει πάντα τη γνώση που χρειάζεται για να εξυπηρετήσει τους πελάτες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Το προσωπικό της εταιρίας, θεωρεί τον κάθε πελάτη «ξεχωριστό».	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Οι ώρες λειτουργίας της εταιρίας, εξυπηρετούν πάντα τους πελάτες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Το προσωπικό της εταιρίας, δείχνει πάντα προσωπικό ενδιαφέρον στους πελάτες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Η εταιρία, καταλαβαίνει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελάτες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Το προσωπικό της εταιρίας, καταλαβαίνει τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη χωριστά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Παρακαλώ σημειώστε με X την απάντησή σας:

Φύλο Άνδρας

Γυναίκα

Ηλικία 18-25

26-35

36-45

46-55

>55

Απασχόληση

Ιδιωτικός Τομέας

Δημόσιος Τομέας

Συνταξιούχος

Ελεύθερος Επαγγελματίας

Οικιακά

Άνεργος

Μηνιαίο Οικογενειακό Εισόδημα

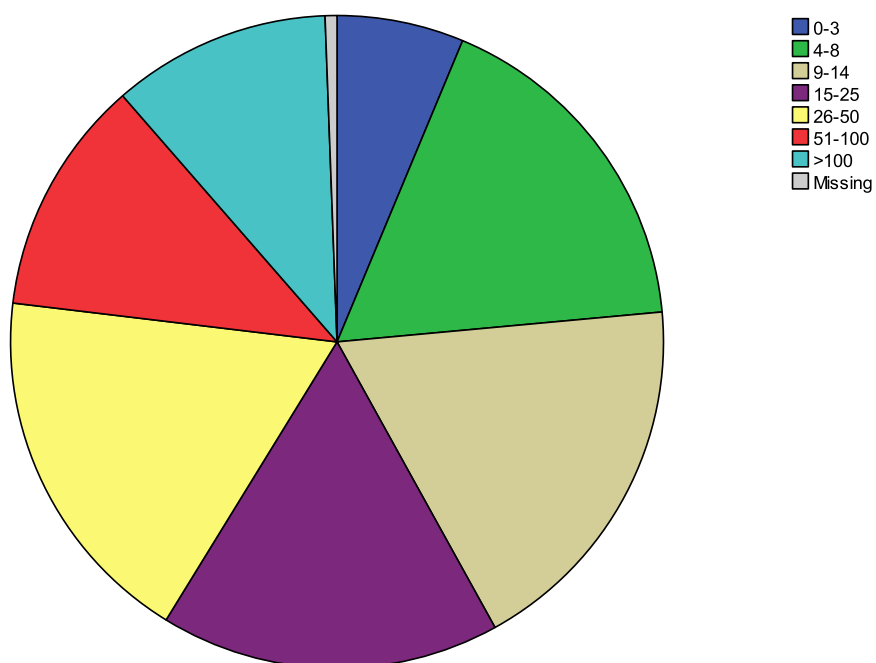
Λιγότερο από 800€

801€ - 1500€

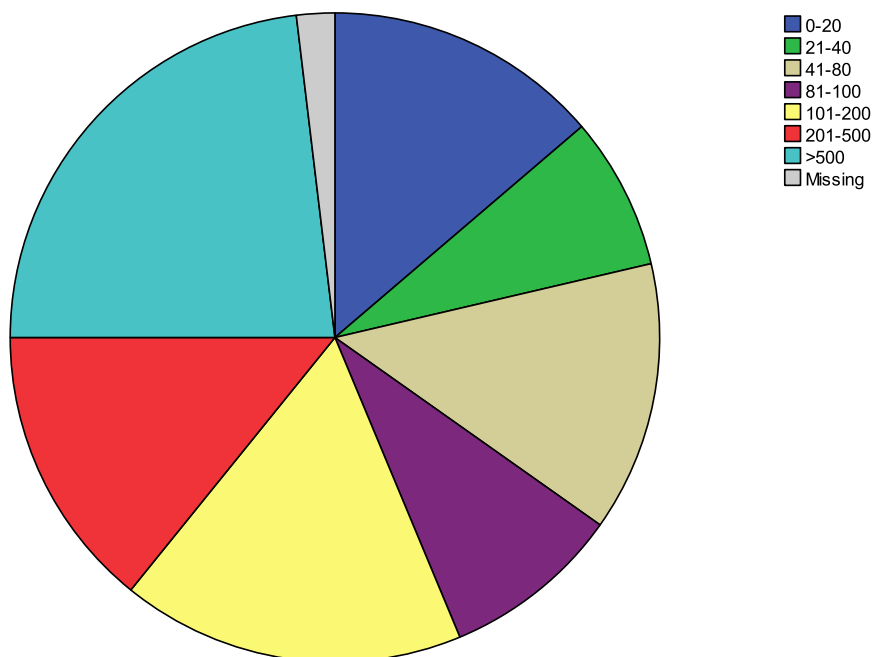
Περισσότερο από 1500€

B1. Δημογραφικά για το χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας

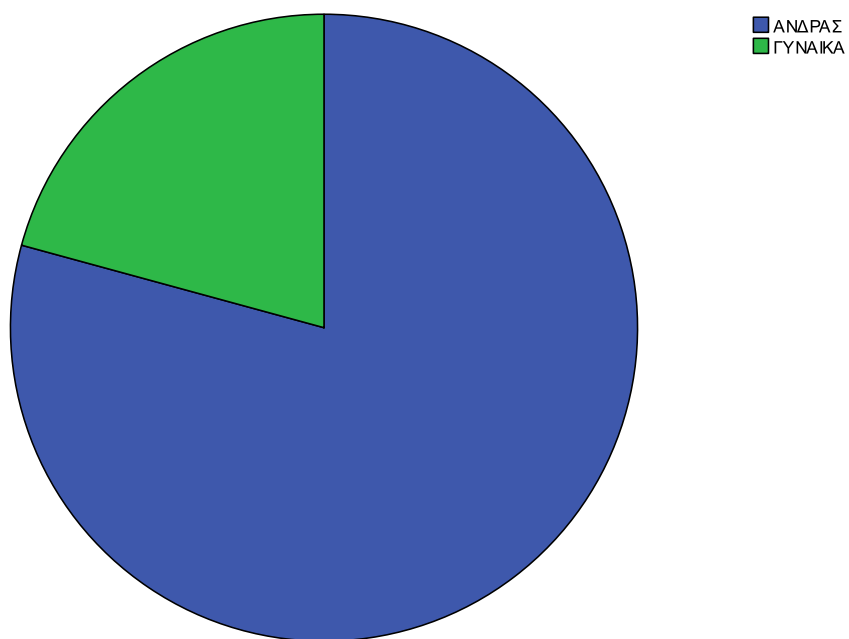
Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων του γραφείου σας



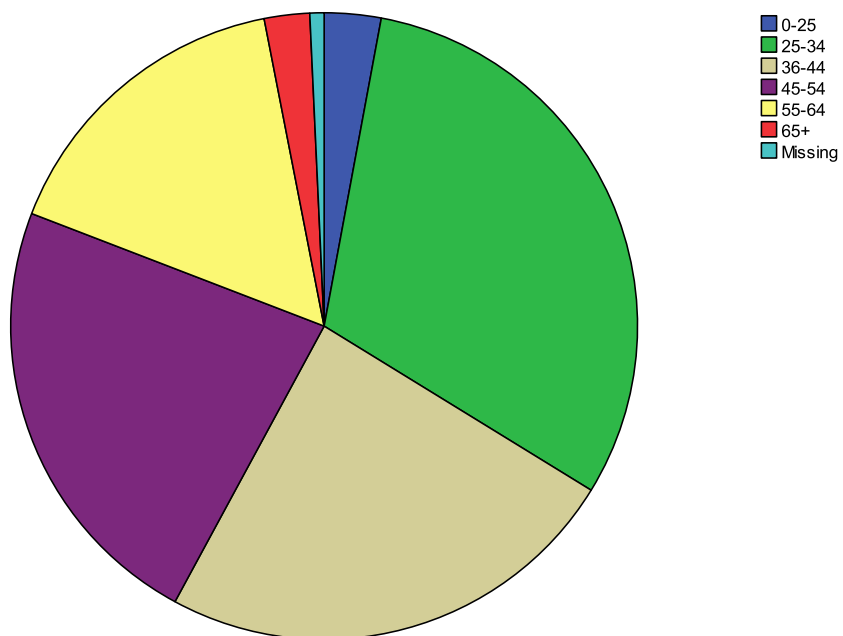
Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων σας συνολικά (γραφείο, ναυτικοί, παραγωγή κτλ.)



Φύλο

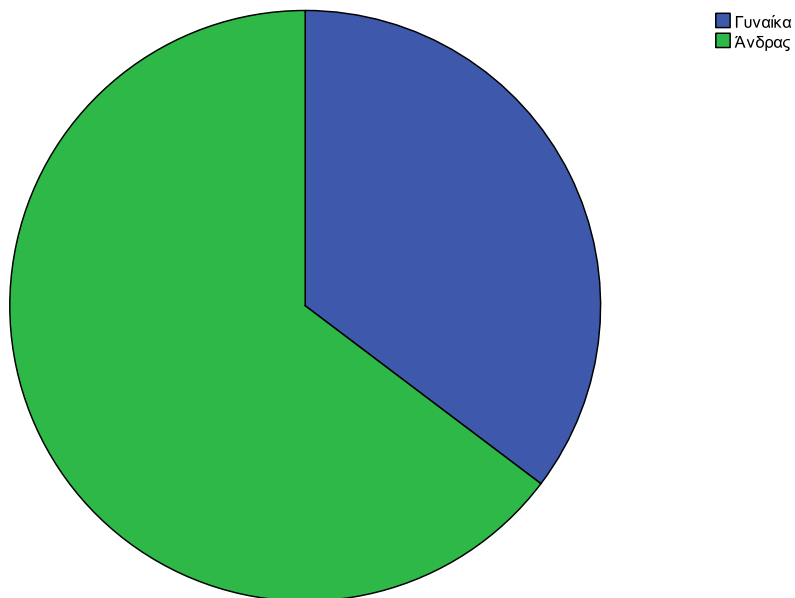


Σε ποια ομάδα ηλικίας ανήκετε

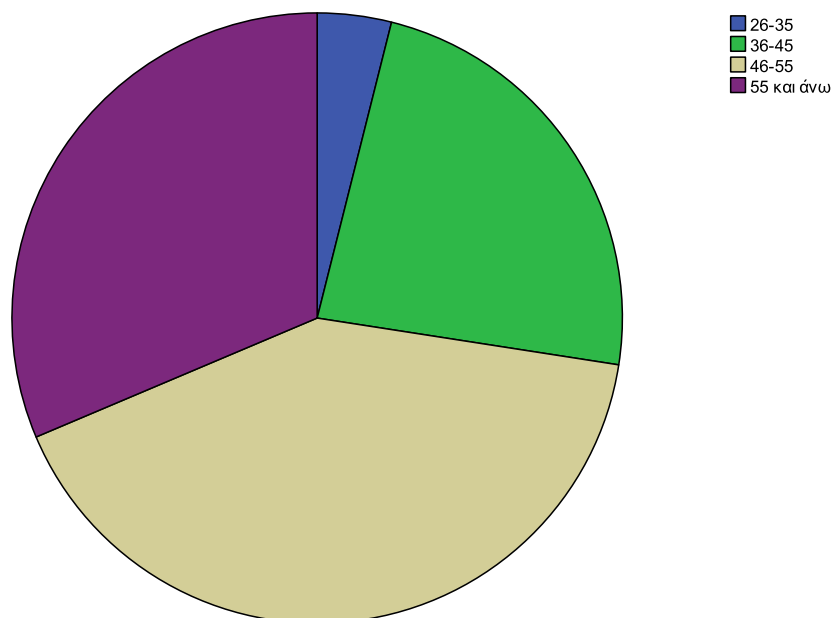


B2. Δημογραφικά για το χώρο του θαλάσσιου τουρισμού

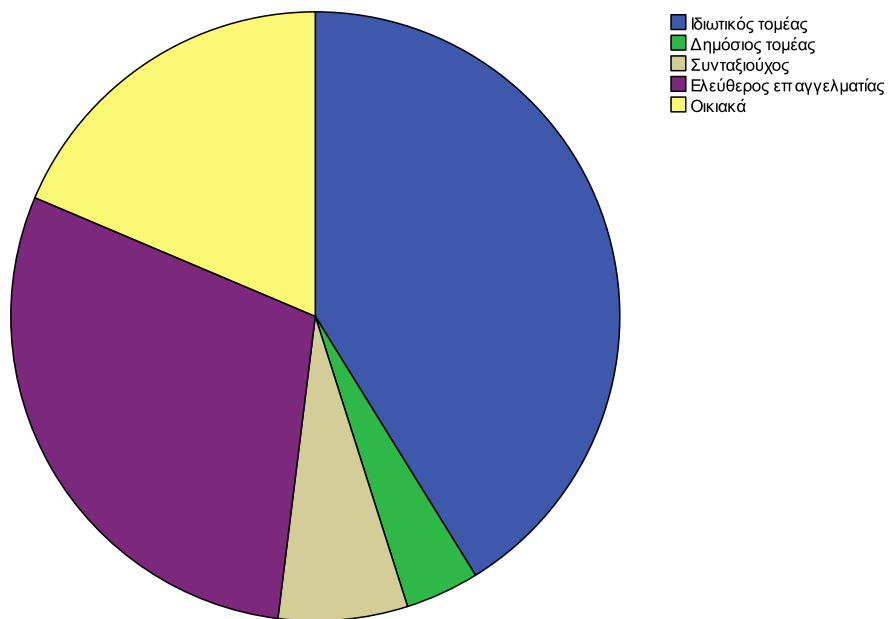
Φύλο



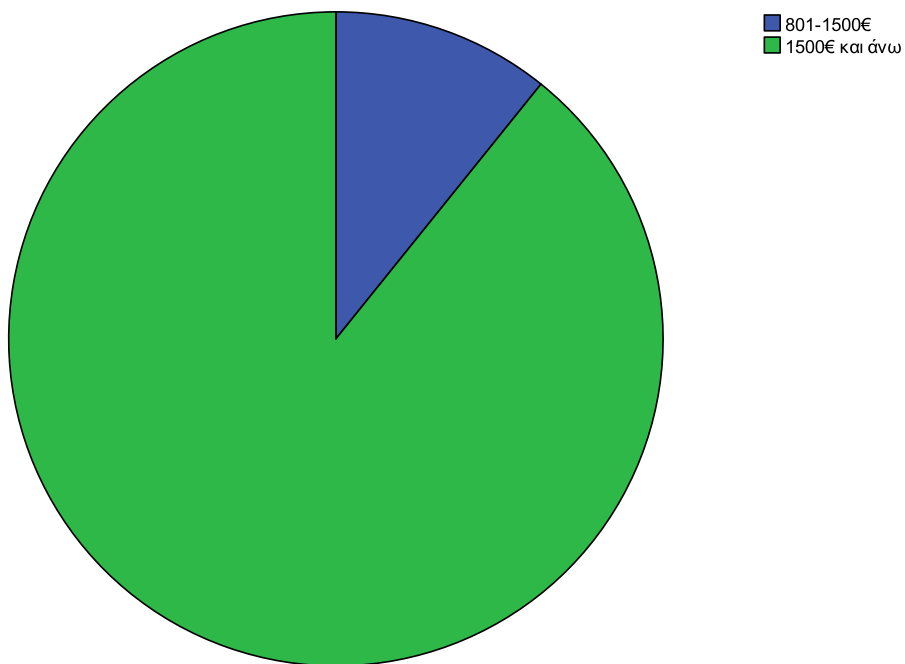
Ηλικία



Απασχόληση



Μηνιαίο_οικογενειακό_εισόδημα



Γ1. Πίνακες Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης (Confirmatory Factor Analysis Tables) στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας

Γ1.1. Προσανατολισμός στην Αγορά

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	49	214,643	70	,000	3,066
Saturated model	119	,000	0		
Independence model	28	2254,970	91	,000	24,780

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,905	,876	,934	,913	,933
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,769	,696	,718
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	144,643	104,308	192,604
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2163,970	2012,962	2322,332

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,314	,212	,153	,282
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	3,302	3,168	2,947	3,400

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,055	,047	,063	,156
Independence model	,187	,180	,193	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	312,643	314,843		
Saturated model	238,000	243,344		
Independence model	2310,970	2312,228		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,458	,399	,528	,461
Saturated model	,348	,348	,348	,356
Independence model	3,384	3,162	3,615	3,385

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	289	320
Independence model	35	38

Regression Weights:

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
er1_7_1	<--- Intelligence_generation	1,000				
er1_5_1	<--- Intelligence_generation	1,979	,212	9,351	***	par_1
er1_3_1	<--- Intelligence_generation	1,493	,150	9,964	***	par_2
er1_2_1	<--- Intelligence_generation	1,324	,159	8,349	***	par_3
er1_1_1	<--- Intelligence_generation	1,491	,182	8,200	***	par_4
er1_16_1	<--- Intelligence_dissemination	1,000				
er1_15_1	<--- Intelligence_dissemination	,894	,086	10,450	***	par_5
er1_14_1	<--- Intelligence_dissemination	1,203	,137	8,808	***	par_6
er1_12_1	<--- Intelligence_dissemination	1,389	,144	9,658	***	par_7
er1_26_1	<--- Responsiveness	1,356	,182	7,471	***	par_8
er1_27_1	<--- Responsiveness	1,000				
er1_30_1	<--- Responsiveness	1,240	,173	7,173	***	par_9
er1_31_1	<--- Responsiveness	1,505	,158	9,505	***	par_10
er1_32_1	<--- Responsiveness	1,771	,187	9,465	***	par_11

Standardized Regression Weights:

	Estimate
er1_7_1 <--- Intelligence_generation	,459
er1_5_1 <--- Intelligence_generation	,615
er1_3_1 <--- Intelligence_generation	,655
er1_2_1 <--- Intelligence_generation	,499
er1_1_1 <--- Intelligence_generation	,484
er1_16_1 <--- Intelligence_dissemination	,478
er1_15_1 <--- Intelligence_dissemination	,529
er1_14_1 <--- Intelligence_dissemination	,517
er1_12_1 <--- Intelligence_dissemination	,625
er1_26_1 <--- Responsiveness	,407
er1_27_1 <--- Responsiveness	,456
er1_30_1 <--- Responsiveness	,388
er1_31_1 <--- Responsiveness	,680
er1_32_1 <--- Responsiveness	,729

Γ1.2. Ποιότητα υπηρεσιών στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
SERVQUAL	50	648,627	160	,000	4,054
Saturated model	210	,000	0		
Independence model	20	7074,911	190	,000	37,236

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
SERVQUAL	,044	,912	,884	,895
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,367	,231	,150	,209

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
SERVQUAL	,908	,891	,929	,916	,929
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
SERVQUAL	,842	,765	,782
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
SERVQUAL	488,627	413,920	570,888
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	6884,911	6613,248	7162,910

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
SERVQUAL	,950	,715	,606	,836
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	10,359	10,080	9,683	10,487

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
SERVQUAL	,067	,062	,072	,000
Independence model	,230	,226	,235	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
SERVQUAL	748,627	751,799	975,025	1025,025
Saturated model	420,000	433,323	1370,871	1580,871
Independence model	7114,911	7116,180	7205,470	7225,470

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
SERVQUAL	1,096	,987	1,217	1,101
Saturated model	,615	,615	,615	,634
Independence model	10,417	10,019	10,824	10,419

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
SERVQUAL	201	216
Independence model	22	24

Regression Weights: (SERVQUAL)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
er3_2_1 <--- Tangibles	,757	,046	16,472	***	a1_5
er3_3_1 <--- Tangibles	,746	,041	18,347	***	a2_5
er3_4_1 <--- Tangibles	,774	,114	6,761	***	a3_5
er3_5_1 <--- Reliability	1,000				
er3_6_1 <--- Reliability	,993	,057	17,557	***	a4_5
er3_7_1 <--- Reliability	1,147	,079	14,539	***	a5_5
er3_8_1 <--- Reliability	1,260	,071	17,659	***	a6_5
er3_9_1 <--- Reliability	,812	,051	15,927	***	a7_5
er3_11_1 <--- Rsponsiveness	,704	,028	25,457	***	a8_5
er3_12_1 <--- Rsponsiveness	,651	,027	24,055	***	a9_5
er3_13_1 <--- Rsponsiveness	,573	,055	10,358	***	a10_5
er3_14_1 <--- Assurance	1,000				
er3_15_1 <--- Assurance	,874	,034	25,917	***	a11_5
er3_16_1 <--- Assurance	,648	,036	18,190	***	a12_5
er3_17_1 <--- Assurance	,744	,041	18,329	***	a13_5
er3_18_1 <--- Empathy	1,000				
er3_19_1 <--- Empathy	,794	,049	16,207	***	a14_5
er3_20_1 <--- Empathy	,892	,048	18,559	***	a15_5
er3_21_1 <--- Empathy	,913	,042	21,548	***	a16_5
er3_22_1 <--- Empathy	1,065	,046	23,311	***	a17_5

Standardized Regression Weights: (SERVQUAL)

	Estimate
er3_2_1 <--- Tangibles	,673
er3_3_1 <--- Tangibles	,756
er3_4_1 <--- Tangibles	,293
er3_5_1 <--- Reliability	,678
er3_6_1 <--- Reliability	,749
er3_7_1 <--- Reliability	,620
er3_8_1 <--- Reliability	,765
er3_9_1 <--- Reliability	,692
er3_11_1 <--- Rsponsiveness	,840
er3_12_1 <--- Rsponsiveness	,806
er3_13_1 <--- Rsponsiveness	,407
er3_14_1 <--- Assurance	,854
er3_15_1 <--- Assurance	,814
er3_16_1 <--- Assurance	,662
er3_17_1 <--- Assurance	,663
er3_18_1 <--- Empathy	,761
er3_19_1 <--- Empathy	,626
er3_20_1 <--- Empathy	,703

	Estimate
er3_21_1 <--- Empathy	,824
er3_22_1 <--- Empathy	,863

Γ1.3. Επιχειρηματική επίδοση στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	43,813	2	,000	21,906
Saturated model	10	,000	0		
Independence model	4	1102,893	6	,000	183,816

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,068	,967	,834	,193
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,763	,514	,190	,308

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,960	,881	,962	,886	,962
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,333	,320	,321
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	41,813	23,875	67,175
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1096,893	991,442	1209,724

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
-------	------	----	-------	-------

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,064	,061	,035	,098
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	1,615	1,606	1,452	1,771

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,175	,132	,222	,000
Independence model	,517	,492	,543	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	59,813	59,931	96,037	104,037
Saturated model	20,000	20,147	65,280	75,280
Independence model	1110,893	1110,952	1129,005	1133,005

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,088	,061	,125	,088
Saturated model	,029	,029	,029	,029
Independence model	1,626	1,472	1,792	1,627

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	94	144
Independence model	8	11

Regression Weights:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
er7_4_1 <--- Business_Performance	1,000				
er7_3_1 <--- Business_Performance	,984	,053	18,568	***	
er7_2_1 <--- Business_Performance	1,241	,063	19,606	***	
er7_1_1 <--- Business_Performance	1,095	,072	15,162	***	

Variances:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Business_Performance	,843	,081	10,371	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
err_7_4	,730	,050	14,655	***	
err_7_3	,542	,041	13,338	***	
err_7_2	,474	,050	9,522	***	
err_7_1	1,565	,095	16,421	***	

Δ1. Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων – Σχέσεις μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και ποιότητας υπηρεσιών (Structural Equation Modeling) στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	99	1206,447	365	,000	3,305
Saturated model	464	,000	0		
Independence model	58	9415,698	406	,000	23,191

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,872	,857	,907	,896	,907
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,899	,784	,815
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	841,447	739,937	950,543

Model	NCP	LO 90	HI 90
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	9009,698	8697,138	9328,630

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,766	1,232	1,083	1,392
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	13,786	13,191	12,734	13,658

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,058	,054	,062	,000
Independence model	,180	,177	,183	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1404,447	1413,544		
Saturated model	928,000	970,634		
Independence model	9531,698	9537,027		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2,056	1,908	2,216	2,070
Saturated model	1,359	1,359	1,359	1,421
Independence model	13,956	13,498	14,423	13,963

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	233	244
Independence model	33	35

Regression Weights:

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SERVQUAL	<--- Market__Orientation	1,190	,142	8,358	***	par_31
Intelligence_generation	<--- Market__Orientation	1,685	,229	7,369	***	par_12
Intelligence_dissemination	<--- Market__Orientation	1,706	,252	6,765	***	par_13
Responsiveness__M_O	<--- Market__Orientation	1,000				
Tangibles	<--- SERVQUAL	,753	,064	11,784	***	par_27
Reliability	<--- SERVQUAL	,700	,043	16,142	***	par_28
Responsiveness	<--- SERVQUAL	,826	,045	18,245	***	par_29
Assurance	<--- SERVQUAL	,697	,045	15,317	***	par_30
Empathy	<--- SERVQUAL	1,000				
er1_5_1	<--- Intelligence_generation	1,401	,120	11,638	***	par_1
er1_3_1	<--- Intelligence_generation	1,000				
er1_2_1	<--- Intelligence_generation	,960	,093	10,278	***	par_2
er1_1_1	<--- Intelligence_generation	1,069	,110	9,700	***	par_3
er1_16_1	<--- Intelligence_dissemination	1,000				
er1_15_1	<--- Intelligence_dissemination	,915	,088	10,382	***	par_4
er1_14_1	<--- Intelligence_dissemination	1,217	,141	8,621	***	par_5
er1_12_1	<--- Intelligence_dissemination	1,322	,143	9,256	***	par_6
er1_27_1	<--- Responsiveness__M_O	1,000				
er1_31_1	<--- Responsiveness__M_O	1,494	,154	9,726	***	par_7
er1_32_1	<--- Responsiveness__M_O	1,716	,177	9,685	***	par_8
er3_3_1	<--- Tangibles	,980	,079	12,386	***	par_14

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
er3_2_1	<--- Tangibles	1,000				
er3_9_1	<--- Reliability	1,000				
er3_8_1	<--- Reliability	1,560	,089	17,495	***	par_15
er3_7_1	<--- Reliability	1,416	,098	14,397	***	par_16
er3_6_1	<--- Reliability	1,234	,070	17,557	***	par_17
er3_5_1	<--- Reliability	1,248	,078	15,968	***	par_18
er3_12_1	<--- Responsiveness	1,000				
er3_11_1	<--- Responsiveness	1,103	,047	23,232	***	par_19
er3_17_1	<--- Assurance	1,000				
er3_16_1	<--- Assurance	,875	,057	15,350	***	par_20
er3_15_1	<--- Assurance	1,185	,067	17,670	***	par_21
er3_14_1	<--- Assurance	1,355	,074	18,328	***	par_22
er3_22_1	<--- Empathy	1,000				
er3_21_1	<--- Empathy	,857	,032	26,729	***	par_23
er3_20_1	<--- Empathy	,840	,042	20,033	***	par_24
er3_19_1	<--- Empathy	,748	,043	17,586	***	par_25
er3_18_1	<--- Empathy	,941	,040	23,327	***	par_26

Standardized Regression Weights:

	Estimate
SERVQUAL <--- Market__Orientation	,688
Intelligence_generation <--- Market__Orientation	,856
Intelligence_dissemination <--- Market__Orientation	,927
Responsiveness__M_O <--- Market__Orientation	,793
Tangibles <--- SERVQUAL	,700
Reliability <--- SERVQUAL	,947

		Estimate
Responsiveness	<--- SERVQUAL	,893
Assurance	<--- SERVQUAL	,903
Empathy	<--- SERVQUAL	,820
er1_5_1	<--- Intelligence_generation	,635
er1_3_1	<--- Intelligence_generation	,639
er1_2_1	<--- Intelligence_generation	,528
er1_1_1	<--- Intelligence_generation	,505
er1_16_1	<--- Intelligence_dissemination	,483
er1_15_1	<--- Intelligence_dissemination	,547
er1_14_1	<--- Intelligence_dissemination	,529
er1_12_1	<--- Intelligence_dissemination	,601
er1_27_1	<--- Responsiveness__M_O	,472
er1_31_1	<--- Responsiveness__M_O	,699
er1_32_1	<--- Responsiveness__M_O	,731
er3_3_1	<--- Tangibles	,752
er3_2_1	<--- Tangibles	,674
er3_9_1	<--- Reliability	,688
er3_8_1	<--- Reliability	,764
er3_7_1	<--- Reliability	,618
er3_6_1	<--- Reliability	,751
er3_5_1	<--- Reliability	,683
er3_12_1	<--- Responsiveness	,808
er3_11_1	<--- Responsiveness	,858
er3_17_1	<--- Assurance	,659

		Estimate
er3_16_1	<--- Assurance	,661
er3_15_1	<--- Assurance	,816
er3_14_1	<--- Assurance	,856
er3_22_1	<--- Empathy	,862
er3_21_1	<--- Empathy	,822
er3_20_1	<--- Empathy	,704
er3_19_1	<--- Empathy	,627
er3_18_1	<--- Empathy	,762

Intercepts:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
er1_5_1	5,538	,068	81,755	***	par_32
er1_3_1	6,075	,048	126,512	***	par_33
er1_2_1	6,068	,056	108,662	***	par_34
er1_1_1	5,833	,065	89,682	***	par_35
er1_16_1	5,486	,059	92,362	***	par_36
er1_15_1	6,085	,048	126,739	***	par_37
er1_14_1	5,264	,066	79,736	***	par_38
er1_12_1	5,689	,063	90,227	***	par_39
er1_27_1	6,354	,042	152,497	***	par_40
er1_31_1	6,327	,042	150,521	***	par_41
er1_32_1	5,969	,046	129,382	***	par_42
er3_3_1	6,117	,038	161,942	***	par_43
er3_2_1	6,143	,043	142,695	***	par_44

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
er3_9_1	6,395	,029	220,559	***	par_45
er3_8_1	5,913	,041	145,289	***	par_46
er3_7_1	5,321	,046	116,496	***	par_47
er3_6_1	6,372	,033	194,470	***	par_48
er3_5_1	6,079	,036	166,911	***	par_49
er3_12_1	6,479	,031	209,772	***	par_50
er3_11_1	6,305	,032	196,617	***	par_51
er3_17_1	6,254	,032	198,195	***	par_52
er3_16_1	6,545	,028	237,957	***	par_53
er3_15_1	6,363	,030	210,731	***	par_54
er3_14_1	6,258	,033	190,068	***	par_55
er3_22_1	6,105	,038	160,068	***	par_56
er3_21_1	6,173	,034	180,104	***	par_57
er3_20_1	6,172	,039	157,332	***	par_58
er3_19_1	6,296	,039	160,411	***	par_59
er3_18_1	6,236	,041	153,578	***	par_60

Variances:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e18	,166	,037	4,539	***	par_61
e55	,262	,030	8,717	***	par_62
e15	,172	,046	3,765	***	par_63
e16	,079	,041	1,919	,055	par_64
e17	,098	,021	4,632	***	par_65

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e50	,293	,043	6,858	***	par_66
e51	,028	,007	4,057	***	par_67
e52	,086	,014	6,336	***	par_68
e53	,054	,009	6,122	***	par_69
e54	,242	,025	9,676	***	par_70
e2	1,871	,137	13,653	***	par_71
e3	,931	,067	13,817	***	par_72
e4	1,537	,097	15,824	***	par_73
e5	2,153	,132	16,293	***	par_74
e6	1,848	,113	16,403	***	par_75
e7	1,104	,071	15,551	***	par_76
e8	2,145	,138	15,598	***	par_77
e9	1,734	,119	14,521	***	par_78
e11	,922	,056	16,536	***	par_79
e13	,618	,049	12,548	***	par_80
e14	,677	,059	11,378	***	par_81
e31	,423	,045	9,361	***	par_82
e32	,691	,055	12,520	***	par_83
e33	,303	,018	16,401	***	par_84
e34	,471	,032	14,751	***	par_85
e35	,880	,053	16,754	***	par_86
e36	,320	,021	15,600	***	par_87
e37	,483	,029	16,529	***	par_88
e39	,226	,017	13,070	***	par_89

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e40	,185	,018	10,329	***	par_90
e41	,384	,023	16,702	***	par_91
e42	,291	,017	16,607	***	par_92
e43	,208	,015	13,714	***	par_93
e44	,198	,017	11,964	***	par_94
e45	,255	,021	12,334	***	par_95
e46	,260	,018	14,112	***	par_96
e47	,529	,033	16,196	***	par_97
e48	,639	,037	17,177	***	par_98
e49	,472	,030	15,582	***	par_99

Squared Multiple Correlations:

	Estimate
Market__Orientation	,000
SERVQUAL	,473
Empathy	,673
Assurance	,816
Responsiveness	,797
Reliability	,896
Tangibles	,490
Responsiveness__M_O	,629
Intelligence_dissemination	,859
Intelligence_generation	,732
er3_18_1	,581

	Estimate
er3_19_1	,393
er3_20_1	,496
er3_21_1	,676
er3_22_1	,743
er3_14_1	,732
er3_15_1	,667
er3_16_1	,437
er3_17_1	,435
er3_11_1	,736
er3_12_1	,653
er3_5_1	,467
er3_6_1	,564
er3_7_1	,382
er3_8_1	,584
er3_9_1	,473
er3_2_1	,454
er3_3_1	,566
er1_32_1	,534
er1_31_1	,488
er1_27_1	,223
er1_12_1	,362
er1_14_1	,279
er1_15_1	,299
er1_16_1	,233

	Estimate
er1_1_1	,255
er1_2_1	,278
er1_3_1	,409
er1_5_1	,403

Δ2. Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων – Σχέσεις μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και επιχειρηματικής επίδοσης (Structural Equation Modeling) στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	52	297,938	83	,000	3,590
Saturated model	135	,000	0		
Independence model	30	3134,292	105	,000	29,850

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,805	,880	,900	,910	,909
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,790	,715	,734
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	214,938	166,003	271,460
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	3029,292	2850,256	3215,639

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,436	,315	,243	,397
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	4,589	4,435	4,173	4,708

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,062	,054	,069	,006
Independence model	,206	,199	,212	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	401,938	404,432		
Saturated model	270,000	276,477		
Independence model	3194,292	3195,732		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,588	,517	,671	,592
Saturated model	,395	,395	,395	,405
Independence model	4,677	4,415	4,950	4,679

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	242	266
Independence model	29	31

Regression Weights:

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Intelligence_generation	<-- Market__Orientation -	2,160	,294	7,348	** *	par_12
Intelligence_dissemination	<-- Market__Orientation -	2,147	,321	6,682	** *	par_13
Responsiveness__M_O	<-- Market__Orientation -	1,000				
Business_Performance	<-- Market__Orientation -	1,103	,175	6,294	** *	par_17
er1_5_1	<-- Intelligence_generation -	1,393	,117	11,903	** *	par_1
er1_3_1	<-- Intelligence_generation -	1,000				
er1_2_1	<-- Intelligence_generation -	,939	,091	10,361	** *	par_2
er1_1_1	<-- Intelligence_generation -	1,060	,107	9,888	** *	par_3
er1_16_1	<-- Intelligence_dissemination -	1,000				
er1_15_1	<-- Intelligence_dissemination -	,895	,088	10,222	** *	par_4
er1_14_1	<-- Intelligence_dissemination -	1,193	,140	8,496	** *	par_5
er1_12_1	<-- Intelligence_dissemination -	1,412	,150	9,384	** *	par_6
er1_27_1	<-- Responsiveness__M_O -	1,000				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
er1_31_1	<-- -	Responsiveness__M_O	1,595	,170	9,391	** *	par_7
er1_32_1	<-- -	Responsiveness__M_O	1,774	,191	9,309	** *	par_8
er7_4_1	<-- -	Business_Performance	1,000				
er7_3_1	<-- -	Business_Performance	,990	,052	19,106	** *	par_14
er7_2_1	<-- -	Business_Performance	1,254	,068	18,457	** *	par_15
er7_1_1	<-- -	Business_Performance	1,104	,076	14,480	** *	par_16

Standardized Regression Weights:

		Estimate
Intelligence_generation	<--- Market__Orientation	,907
Intelligence_dissemination	<--- Market__Orientation	,987
Responsiveness__M_O	<--- Market__Orientation	,687
Business_Performance	<--- Market__Orientation	,411
er1_5_1	<--- Intelligence_generation	,636
er1_3_1	<--- Intelligence_generation	,644
er1_2_1	<--- Intelligence_generation	,520
er1_1_1	<--- Intelligence_generation	,504
er1_16_1	<--- Intelligence_dissemination	,476
er1_15_1	<--- Intelligence_dissemination	,527
er1_14_1	<--- Intelligence_dissemination	,511
er1_12_1	<--- Intelligence_dissemination	,633

		Estimate
er1_27_1	<--- Responsiveness__M_O	,454
er1_31_1	<--- Responsiveness__M_O	,717
er1_32_1	<--- Responsiveness__M_O	,727
er7_4_1	<--- Business_Performance	,727
er7_3_1	<--- Business_Performance	,775
er7_2_1	<--- Business_Performance	,859
er7_1_1	<--- Business_Performance	,627

Intercepts:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
er1_5_1	5,538	,068	81,755	***	par_18
er1_3_1	6,075	,048	126,512	***	par_19
er1_2_1	6,068	,056	108,662	***	par_20
er1_1_1	5,833	,065	89,719	***	par_21
er1_16_1	5,486	,059	92,362	***	par_22
er1_15_1	6,085	,048	126,739	***	par_23
er1_14_1	5,264	,066	79,736	***	par_24
er1_12_1	5,689	,063	90,227	***	par_25
er1_27_1	6,354	,042	152,497	***	par_26
er1_31_1	6,327	,042	150,521	***	par_27
er1_32_1	5,969	,046	129,382	***	par_28
er7_4_1	5,294	,048	110,320	***	par_29
er7_3_1	5,678	,045	127,367	***	par_30
er7_2_1	5,403	,051	106,094	***	par_31
er7_1_1	5,449	,061	88,729	***	par_32

Variances:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e18	,115	,027	4,220	***	par_33
e15	,115	,046	2,500	,012	par_34
e16	,014	,042	,334	,739	par_35
e17	,129	,026	5,041	***	par_36
e19	,691	,071	9,737	***	par_37
e2	1,868	,135	13,824	***	par_38
e3	,922	,066	13,940	***	par_39
e4	1,554	,097	16,014	***	par_40
e5	2,154	,131	16,477	***	par_41
e6	1,864	,113	16,571	***	par_42
e7	1,138	,071	15,936	***	par_43
e8	2,200	,138	15,907	***	par_44
e9	1,628	,117	13,941	***	par_45
e11	,942	,057	16,647	***	par_46
e13	,586	,052	11,363	***	par_47
e14	,686	,062	10,998	***	par_48
err_7_4	,741	,052	14,263	***	par_49
err_7_3	,542	,043	12,718	***	par_50
err_7_2	,464	,052	8,843	***	par_51
err_7_1	1,563	,096	16,296	***	par_52

Squared Multiple Correlations:

	Estimate
Market__Orientation	,000

	Estimate
Business_Performance	,169
Responsiveness__M_O	,472
Intelligence_dissemination	,974
Intelligence_generation	,824
er7_1_1	,393
er7_2_1	,738
er7_3_1	,601
er7_4_1	,529
er1_32_1	,528
er1_31_1	,515
er1_27_1	,206
er1_12_1	,400
er1_14_1	,261
er1_15_1	,277
er1_16_1	,226
er1_1_1	,254
er1_2_1	,271
er1_3_1	,415
er1_5_1	,404

Δ3. Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων – Σχέσεις μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά – ποιότητας υπηρεσιών και επιχειρηματικής επίδοσης (Structural Equation Modeling) στο χώρο της ποντοπόρου ναυτιλίας

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	126	1829,184	614	,000	2,979

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Saturated model	740	,000	0		
Independence model	74	11663,885	666	,000	17,513

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,883	,880	,900	,920	,920
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,922	,777	,820
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1215,184	1090,593	1347,368
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	10997,885	10650,917	11351,257

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,678	1,779	1,597	1,973
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	17,077	16,102	15,594	16,620

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,054	,051	,057	,013
Independence model	,155	,153	,158	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	2081,184	2096,031		
Saturated model	1480,000	1567,194		
Independence model	11811,885	11820,604		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,047	2,865	3,241	3,069
Saturated model	2,167	2,167	2,167	2,295
Independence model	17,294	16,786	17,812	17,307

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	252	261
Independence model	43	45

Regression Weights:

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SERVQUAL	<--- Market__Orientation	1,090	,124	8,793	***	par_40
Intelligence_generation	<--- Market__Orientation	1,042	,155	6,734	***	par_16
Intelligence_dissemination	<--- Market__Orientation	1,636	,227	7,222	***	par_17
Responsiveness__M_O	<--- Market__Orientation	1,000				
Business__Performance	<--- Market__Orientation	,573	,149	3,850	***	par_21
Tangibles	<--- SERVQUAL	,752	,063	11,842	***	par_36
Reliability	<--- SERVQUAL	,698	,043	16,226	***	par_37
Responsiveness	<--- SERVQUAL	,731	,077	9,535	***	par_38
Assurance	<--- SERVQUAL	,696	,045	15,396	***	par_39
Empathy	<--- SERVQUAL	1,000				
Business__Performance	<--- SERVQUAL	,314	,084	3,748	***	par_41
er1_7_1	<--- Intelligence_generation	1,000				
er1_5_1	<--- Intelligence_generation	2,108	,235	8,966	***	par_1
er1_3_1	<--- Intelligence_generation	1,578	,166	9,528	***	par_2
er1_2_1	<--- Intelligence_generation	1,412	,175	8,085	***	par_3
er1_1_1	<--- Intelligence_generation	1,593	,201	7,944	***	par_4
er1_16_1	<--- Intelligence_dissemination	1,000				
er1_15_1	<--- Intelligence_dissemination	,899	,085	10,577	***	par_5
er1_14_1	<--- Intelligence_dissemination	1,196	,135	8,861	***	par_6
er1_12_1	<--- Intelligence_dissemination	1,325	,138	9,605	***	par_7
er1_26_1	<--- Responsiveness__M_O	1,324	,166	7,975	***	par_8
er1_27_1	<--- Responsiveness__M_O	1,000				
er1_30_1	<--- Responsiveness__M_O	1,200	,158	7,599	***	par_9
er1_31_1	<--- Responsiveness__M_O	1,386	,140	9,918	***	par_10
er1_32_1	<--- Responsiveness__M_O	1,631	,163	10,005	***	par_11
er7_4_1	<--- Business__Performance	1,000				
er7_3_1	<--- Business__Performance	1,000	,051	19,509	***	par_18
er7_2_1	<--- Business__Performance	1,223	,065	18,895	***	par_19
er7_1_1	<--- Business__Performance	1,079	,075	14,422	***	par_20
er3_3_1	<--- Tangibles	,976	,079	12,407	***	par_22

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
er3_2_1	<--- Tangibles	1,000				
er3_9_1	<--- Reliability	1,000				
er3_8_1	<--- Reliability	1,554	,089	17,501	***	par_23
er3_7_1	<--- Reliability	1,415	,098	14,446	***	par_24
er3_6_1	<--- Reliability	1,229	,070	17,568	***	par_25
er3_5_1	<--- Reliability	1,247	,078	16,016	***	par_26
er3_13_1	<--- Responsiveness	1,000				
er3_12_1	<--- Responsiveness	1,141	,113	10,082	***	par_27
er3_11_1	<--- Responsiveness	1,240	,123	10,070	***	par_28
er3_17_1	<--- Assurance	1,000				
er3_16_1	<--- Assurance	,874	,057	15,342	***	par_29
er3_15_1	<--- Assurance	1,186	,067	17,694	***	par_30
er3_14_1	<--- Assurance	1,356	,074	18,361	***	par_31
er3_22_1	<--- Empathy	1,000				
er3_21_1	<--- Empathy	,858	,032	26,755	***	par_32
er3_20_1	<--- Empathy	,841	,042	20,053	***	par_33
er3_19_1	<--- Empathy	,748	,043	17,593	***	par_34
er3_18_1	<--- Empathy	,941	,040	23,317	***	par_35

Intercepts:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
er1_7_1	6,218	,046	135,582	***	par_42
er1_5_1	5,538	,068	81,755	***	par_43
er1_3_1	6,075	,048	126,512	***	par_44
er1_2_1	6,068	,056	108,662	***	par_45
er1_1_1	5,833	,065	89,882	***	par_46
er1_16_1	5,486	,059	92,362	***	par_47
er1_15_1	6,085	,048	126,739	***	par_48
er1_14_1	5,264	,066	79,736	***	par_49
er1_12_1	5,689	,063	90,227	***	par_50
er1_26_1	4,872	,063	77,071	***	par_51
er1_27_1	6,354	,042	152,497	***	par_52
er1_30_1	5,243	,061	86,371	***	par_53
er1_31_1	6,327	,042	150,521	***	par_54
er1_32_1	5,969	,046	129,382	***	par_55
er7_4_1	5,294	,048	110,320	***	par_56
er7_3_1	5,678	,045	127,367	***	par_57
er7_2_1	5,403	,051	106,094	***	par_58
er7_1_1	5,449	,061	88,729	***	par_59
er3_3_1	6,117	,038	161,942	***	par_60
er3_2_1	6,143	,043	142,695	***	par_61
er3_9_1	6,395	,029	220,559	***	par_62

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
er3_8_1	5,913	,041	145,289	***	par_63
er3_7_1	5,321	,046	116,496	***	par_64
er3_6_1	6,372	,033	194,470	***	par_65
er3_5_1	6,079	,036	166,911	***	par_66
er3_13_1	5,705	,054	105,985	***	par_67
er3_12_1	6,479	,031	209,772	***	par_68
er3_11_1	6,305	,032	196,617	***	par_69
er3_17_1	6,254	,032	198,195	***	par_70
er3_16_1	6,545	,028	237,957	***	par_71
er3_15_1	6,363	,030	210,731	***	par_72
er3_14_1	6,258	,033	190,068	***	par_73
er3_22_1	6,105	,038	160,068	***	par_74
er3_21_1	6,173	,034	180,104	***	par_75
er3_20_1	6,172	,039	157,332	***	par_76
er3_19_1	6,296	,039	160,411	***	par_77
er3_18_1	6,236	,041	153,578	***	par_78

Variances:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e18	,191	,039	4,848	***	par_79
e55	,274	,030	9,043	***	par_80
e15	,067	,020	3,344	***	par_81
e16	,059	,040	1,490	,136	par_82
e17	,086	,020	4,273	***	par_83
e29	,660	,066	10,033	***	par_84
e50	,294	,043	6,865	***	par_85
e51	,029	,007	4,196	***	par_86
e52	,056	,013	4,241	***	par_87
e53	,053	,009	6,091	***	par_88
e54	,237	,025	9,645	***	par_89
e1	1,163	,068	17,069	***	par_90
e2	1,918	,132	14,582	***	par_91
e3	,893	,065	13,808	***	par_92
e4	1,584	,096	16,417	***	par_93
e5	2,182	,128	17,019	***	par_94
e6	1,840	,111	16,620	***	par_95
e7	1,114	,070	15,883	***	par_96
e8	2,161	,136	15,878	***	par_97
e9	1,715	,117	14,702	***	par_98
e10	2,246	,131	17,169	***	par_99
e11	,909	,055	16,659	***	par_100

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e12	2,119	,122	17,422	***	par_101
e13	,676	,049	13,655	***	par_102
e14	,719	,059	12,123	***	par_103
e25	,725	,050	14,421	***	par_104
e26	,511	,041	12,332	***	par_105
e27	,505	,052	9,744	***	par_106
e28	1,590	,098	16,279	***	par_107
e31	,425	,045	9,439	***	par_108
e32	,689	,055	12,481	***	par_109
e33	,302	,018	16,387	***	par_110
e34	,473	,032	14,784	***	par_111
e35	,879	,052	16,757	***	par_112
e36	,321	,021	15,630	***	par_113
e37	,482	,029	16,526	***	par_114
e38	1,655	,092	17,912	***	par_115
e39	,229	,017	13,235	***	par_116
e40	,204	,018	11,455	***	par_117
e41	,385	,023	16,729	***	par_118
e42	,291	,017	16,646	***	par_119
e43	,208	,015	13,764	***	par_120
e44	,197	,016	11,996	***	par_121
e45	,256	,021	12,379	***	par_122
e46	,259	,018	14,115	***	par_123
e47	,529	,033	16,209	***	par_124
e48	,639	,037	17,184	***	par_125
e49	,473	,030	15,603	***	par_126

Regression Weights:

		M.I.	Par Change
Empathy	<--- Market_Orientation	5,672	,144
Empathy	<--- Responsiveness_M_O	5,057	,115
Empathy	<--- Intelligence_dissemination	5,036	,080
Empathy	<--- Intelligence_generation	10,283	,165
Responsiveness_M_O	<--- SERVQUAL	17,404	,117
Responsiveness_M_O	<--- Empathy	14,098	,087
Responsiveness_M_O	<--- Assurance	20,411	,167
Responsiveness_M_O	<--- Responsiveness	17,769	,150
Responsiveness_M_O	<--- Reliability	17,746	,162
Responsiveness_M_O	<--- Tangibles	5,933	,071
Intelligence_dissemination	<--- Assurance	4,392	-,116
Intelligence_dissemination	<--- Responsiveness	4,859	-,118
Intelligence_generation	<--- SERVQUAL	4,567	-,061

		M.I.	Par Change
Intelligence_generation	<--- Assurance	5,359	-,087
Intelligence_generation	<--- Responsiveness	5,046	-,081
Intelligence_generation	<--- Reliability	7,184	-,105
er3_20_1	<--- SERVQUAL	5,555	,102
er3_20_1	<--- Assurance	6,506	,145
er3_20_1	<--- Responsiveness	5,119	,124
er3_20_1	<--- Reliability	7,200	,159
er3_20_1	<--- Tangibles	5,481	,104
er3_22_1	<--- Assurance	4,979	-,098
er3_15_1	<--- Empathy	4,111	-,048
er3_16_1	<--- Empathy	6,180	,065
er3_16_1	<--- Tangibles	4,357	,068
er3_17_1	<--- Empathy	9,882	,095
er3_17_1	<--- Tangibles	4,446	,079
er3_13_1	<--- Empathy	5,094	,138
er3_13_1	<--- Assurance	4,696	,209
er3_5_1	<--- Business_Performance	5,526	,077
er3_7_1	<--- Intelligence_generation	7,738	-,225
er3_2_1	<--- Business_Performance	5,160	,095
er3_2_1	<--- Intelligence_generation	4,719	,170
er7_3_1	<--- SERVQUAL	10,355	,149
er7_3_1	<--- Empathy	4,908	,084
er7_3_1	<--- Assurance	13,026	,218
er7_3_1	<--- Responsiveness	9,599	,181
er7_3_1	<--- Reliability	11,207	,211
er7_3_1	<--- Responsiveness_M_O	10,477	,218
er1_32_1	<--- Assurance	6,303	,180
er1_30_1	<--- Empathy	5,211	,153
er1_27_1	<--- SERVQUAL	13,082	,203
er1_27_1	<--- Assurance	13,608	,270
er1_27_1	<--- Responsiveness	12,439	,250
er1_27_1	<--- Reliability	14,436	,290
er1_27_1	<--- Tangibles	13,444	,211
er1_27_1	<--- Business_Performance	9,252	,135
er1_26_1	<--- Intelligence_generation	5,577	,292
er1_12_1	<--- Assurance	6,245	-,261
er1_14_1	<--- Empathy	8,131	-,205
er1_5_1	<--- Tangibles	5,551	-,195
er1_7_1	<--- Responsiveness	4,015	-,159
er1_7_1	<--- Reliability	4,246	-,177

	Estimate
SERVQUAL <--- Market__Orientation	,673
Intelligence_generation <--- Market__Orientation	,869
Intelligence_dissemination <--- Market__Orientation	,947
Responsiveness__M_O <--- Market__Orientation	,831
Business__Performance <--- Market__Orientation	,272
Tangibles <--- SERVQUAL	,700
Reliability <--- SERVQUAL	,945
Responsiveness <--- SERVQUAL	,909
Assurance <--- SERVQUAL	,906
Empathy <--- SERVQUAL	,824
Business__Performance <--- SERVQUAL	,242
er1_7_1 <--- Intelligence_generation	,436
er1_5_1 <--- Intelligence_generation	,623
er1_3_1 <--- Intelligence_generation	,658
er1_2_1 <--- Intelligence_generation	,506
er1_1_1 <--- Intelligence_generation	,491
er1_16_1 <--- Intelligence_dissemination	,486
er1_15_1 <--- Intelligence_dissemination	,541
er1_14_1 <--- Intelligence_dissemination	,523
er1_12_1 <--- Intelligence_dissemination	,607
er1_26_1 <--- Responsiveness__M_O	,421
er1_27_1 <--- Responsiveness__M_O	,483
er1_30_1 <--- Responsiveness__M_O	,398
er1_31_1 <--- Responsiveness__M_O	,663

		Estimate
er1_32_1	<--- Responsiveness__M_O	,711
er7_4_1	<--- Business__Performance	,734
er7_3_1	<--- Business__Performance	,790
er7_2_1	<--- Business__Performance	,846
er7_1_1	<--- Business__Performance	,619
er3_3_1	<--- Tangibles	,751
er3_2_1	<--- Tangibles	,675
er3_9_1	<--- Reliability	,689
er3_8_1	<--- Reliability	,763
er3_7_1	<--- Reliability	,619
er3_6_1	<--- Reliability	,749
er3_5_1	<--- Reliability	,684
er3_13_1	<--- Responsiveness	,405
er3_12_1	<--- Responsiveness	,805
er3_11_1	<--- Responsiveness	,843
er3_17_1	<--- Assurance	,659
er3_16_1	<--- Assurance	,661
er3_15_1	<--- Assurance	,816
er3_14_1	<--- Assurance	,856
er3_22_1	<--- Empathy	,862
er3_21_1	<--- Empathy	,823
er3_20_1	<--- Empathy	,705
er3_19_1	<--- Empathy	,627
er3_18_1	<--- Empathy	,762

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Alrubaiee, L. (2013), “An investigation on the Relationship between New Service Development, Market Orientation and Marketing Performance”, *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.5, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online).

Anosike, U. P. and Eid, R. (2011), “Integrating internal customer orientation, internal service quality, and customer orientation in the banking sector: an empirical study”, *The Service Industries Journal*, Vol. 31, No. 14, pp. 2487-2505.

Bae, H. – S. and Ha, M. – S., (2014), “The Moderating Effects of Internal Orientation and Market Orientation on the Relationships between Commitment and Transportation Service: An Approach to International Freight Forwarders”, *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, Vol. 30, No. 2, pp. 121 – 153.

Baker, W. E. and Sinkula, J. M., (2005), “Market Orientation and the New Product Paradox”, *Journal of Productivity and Innovation Management*, Vol. 22, pp. 483–502.

Blesa, A., and Ripollés, M., (2003), “The Role of Market Orientation in the Relationship between Entrepreneurial Proactiveness and Performance”, *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-20.

Bodlaj, M. (2010), “The impact of a responsive and proactive market orientation on innovation and business performance”, *Economic and Business Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 241–261.

Boso, N., Cadogan, J. W. and Story, V. M. (2012), “Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy”, *International Small Business Journal*, Vol. 31, No. 1, pp. 57–81.

Bottala, L. C. and Camacho, M. A. R. (2013), “A qualitative and longitudinal analysis of market orientation”, *The Service Industries Journal*, Vol. 33, No. 7–8, pp. 694–704.

Bottala, L. C. and Camacho, M. A. R., (2013), “A qualitative and longitudinal analysis of market orientation”, *The Service Industries Journal*, Vol. 33, No.7, Iss. 8, pp. 694-704.

Brady, M. K. and Cronin, J. J. Jr, (2001), “Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors”, *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 3, pp. 241-251.

Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS, Basic Concepts, Applications, and Programming* (S. 79-88). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Cai, A. Yu, X., Liu, Q. and Nguyen, B. (2015), “Radical innovation, market orientation, and risk-taking in Chinese new ventures: an exploratory study”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 67, No. 1, pp. 47-76.

Carbonell, P. Escudero, A. I. R. (2010), “The effect of market orientation on innovation speed and new product performance”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No. 7, pp. 501–513.

Casidy, R. (2014), “The role of perceived market orientation in the higher education sector”, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 22, (2014) pp. 155–163.

Chang, T.-Z., Mehta, R., Chen, S.-J., Polsa, P., and Mazur, J., (1999), “The effects of market orientation on effectiveness and efficiency: the case of automotive distribution channels in Finland and Poland”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 407-418.

Chang, T. – Z. and Chen, S. – J. (1998a), “The Effect of Market Orientation on Service Quality”, *Journal of Customer Service in Marketing & Management*, Vol. 4, Iss. 3, 1998.

Chang, T. Z., & Chen, S. J. (1998b), “The Effect of Market Orientation on Service Quality: An Empirical Study from Taiwan”, *Journal of Customer Service in Marketing & Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 33-45.

Chao, P., Fu, H. - P. and Lu, I. - Y. (2007), “Strengthening the Quality–Loyalty Linkage: The Role of Customer Orientation and Interpersonal Relationship”, *The Service Industries Journal*, Vol. 27, No. 4, pp. 471-494.

Chatzipanagiotou, K. C. and Coritos, C. D., (2010), “A suggested typology of Greek upscale hotels based on their MrkIS, Implications for hotels’ overall effectiveness”, *European Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 11/12, pp. 1576-1611.

Choi, K., Lee, D., & Olson, D. L. (2015), “Service quality and productivity in the US airline industry: a service quality-adjusted DEA model”, *Service Business*, Vol. 9, No. 1, pp. 137-160.

De Ona, J., de Oña, R., Eboli, L., & Mazzulla, G. (2015). “Heterogeneity in perceptions of service quality among groups of railway passengers”, *International Journal of Sustainable Transportation*, Vol. 9, No. 8, pp. 612-626.

Dean, A. M., (2007), “The Impact of the Customer Orientation of Call Center Employees on Customers' Affective Commitment and Loyalty”, *Journal of Service Research*, Vol. 10, No. 2, pp. 161-173.

Dhar, R. L. (2015), “Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment”, *Tourism Management*, Vol. 46, pp. 419-430.

Ernest E. – I., and Ogba, I. – E. (2015), “Service quality, customer satisfaction and loyalty in automobile repair services sector”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 32 Iss: 3, pp. 250 – 269.

Farrell, M. A., Oczkowski, E. and Kharabsheh, R. (2008), “Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 20 No. 3, pp. 289-308.

Gheysari, H. Rasli, A., Roghanian, P. and Norhalim, N., (2012), “A Review on the Market Orientation Evolution”, *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 40, pp. 542 – 549.

Grinstein, A. (2008), “The relationships between market orientation and alternative strategic orientations A meta-analysis”, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 1/2, pp. 115-134.

Gupta, M. C., Sahi, G. K. and Chahal, H., (2013), “Improving market orientation: the theory of constraints-based framework”, *Journal of Strategic Marketing*, DOI:10.1080/0965254X.2013.790467.

H. Liu, W. Ke, K. K. Wei, and Z. Hua, (2013), “Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance Evidence from China”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 322-346.

Hakala, H., (2011), “Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, pp. 199–217.

Hilman, H. and Kaliappen, N. (2015), “Market Orientation Practices and Effects on Organizational Performance: Empirical Insight From Malaysian Hotel Industry”, *SAGE Open* October-December 2014: 1–8, DOI: 10.1177/2158244014553590

Hodgkinson, I. R., Hughes, P. and Hughes, M. (2012): “Absorptive capacity and market orientation in public service provision”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 20, No. 3, pp. 211-229

Hodgkinson, I. R., Hughes, P. and Hughes, M., (2012): Re-examining the deployment of market orientation in the public leisure sector, *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, No. 11-12, pp. 1249-1269.

Hossaina, M. – A. and Dwivedib, Y. – K. (2015), “Determining the consequents of bank's service quality with mediating and moderating effects: an

empirical study”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Volume 26, Issue 5-6, pp. 661 – 674.

Huang, J. - A. Weng, R. - H. Lai, C. - S. and Hu, J. - S., (2012), “Perceptual Market Orientation Gap and Its Impact on Relationship Quality and Patient Loyalty: The Role of Internal Marketing”, *Evaluation & the Health Professions*, Vol. 36, No. 2, pp. 204-227.

Huang, J.-A., Weng, R.-H., Lai, C.-S., and Hu, J.-S., (2012), “Perceptual Market Orientation Gap and Its Impact on Relationship Quality and Patient Loyalty: The Role of Internal Marketing”, *Evaluation & the Health Professions*, Vol. 36, No. 2, pp. 204-227.

Huhtala, J. – P., Sihvonen, A., Frösén, J., Jaakkola, M., and Tikkanen, H. (2014), “Market orientation, innovation capability and business performance”, *Baltic Journal of Management*, Vol. 9, Iss 2, pp. 134 – 152.

Hussain, R., Al Nasser, A., and Hussain, Y. K. (2015), “Service quality and customer satisfaction of a UAE-based airline: An empirical investigation”, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 42, pp. 167-175.

Jain, R., and Ali, S. W., (2013), “Self-Efficacy Beliefs, Marketing Orientation and Attitude Orientation of Indian Entrepreneurs”, *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 22, No. 1, pp. 71–95.

Jandaghi, G., Mokhles, A. and Pirani, P., (2011), “Studying the impacts of Market Orientation on clients’ social value, conceived quality and loyalty as well as its mutual on the performance of QOM HAMRAH-E-AVVVAL telecommunication company”, *Business and Management Review*, Vol. 1, No. (7), pp. 01-08.

Jung, H. S. and Yoon, H. H. (2013), “The effects of organizational service orientation on person–organization fit and turnover intent”, *The Service Industries Journal*, Vol. 33, No. 1, pp. 7-29.

Keelson, S. A. (2013). The relationship between listing on the stock market and firm’s market orientation and business performance. *European Journal of Management Sciences and Economics*, Vol. 1, No. 2, pp. 70-85.

Kennedy, D. M., Nordrum, J. T., Edwards, F. D., Caselli, R. J., & Berry, L. L. (2015), “Improving service quality in primary care”, *American Journal of Medical Quality*, Vol. 30, No. 1, pp. 45-51.

Kibbeling, M., van der Bij, H. and van Weele, A., (2013), “Market Orientation and Innovativeness in Supply Chains: Supplier’s Impact on Customer Satisfaction”, *Journal of Productivity and Innovation Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 500–515.

Kirca, A. H. , Jayachandran, S. and Bearden W. O. (2005), “Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 24–41.

Kirca, A. H. and Hult, G. T. M. (2009), “Intra-organizational factors and market orientation: effects of national culture”, *International Marketing Review*, Vol. 26 No. 6, pp. 633-650.

Kivipõld, K. and Vadi, M., (2013), “Market Orientation in the Context of the Impact of Leadership Capability on Performance”, pre – print.

Kok, R. A. W. and Driessen, P. H. (2012): “Antecedents of market orientation in semi-public service organizations: a study of Dutch housing associations”, *The Service Industries Journal*, Vol. 32, No. 12, pp. 1901-1921.

Kolar, T. (2006), “Benchmarking market orientation of banks in transitional markets Exploring a modified approach”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24 No. 2, pp. 76-97.

Lee, Y. – K., Kim, S. – H., Seo, M. – K., and Hight, S. K. (2015), “Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 44, (2015), pp. 28–37.

Liao, S.-H., Chang, W.-J., Wu, C.-C., Katrichis, J. M., (2011), “A survey of market orientation research (1995–2008)”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 301–310.

Lings, I. N., and Greenley, G. E., (2005), “Measuring Internal Market Orientation”, *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 290-305.

Lonial, S. C. and Raju, P. S., (2001), “The Impact of Environmental Uncertainty on the Market Orientation – Performance Relationship: A Study of the Hospital Industry”, *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 5-27.

Lonial, S. C., Tarim, M., Tatoglu, E., Zaim, S. and Zaim, H. (2008), “The impact of market orientation on NSD and financial performance of hospital industry”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 6, pp. 794-811.

Lopez, M. B., & Radzi, S. M. (2012), “The mediating effect of service quality on market orientation and business performance relationship of hotels in Klang Valley”, *Current Issues in Hospitality and Tourism: Research and Innovations*, 309.

Luor, T., Lu, H. P., Chien, K. M., & Wu, T. C. (2015), “Contribution to quality research: A literature review of Kano's model from 1998 to 2012”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 26, No. 3-4, pp. 234-247.

Matanda, M. J. and Ndubisi, N. O. (2009), “Market orientation, supplier perceived value and business performance of SMEs in a Sub-Saharan African nation”, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 384-407.

McClure, R. E. (2010), “The influence of organizational culture and conflict on market orientation”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No. 7, pp. 514–524.

McManus, L., (2013), “Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 33, pp. 140–152.

Micheels, E. - T. and Gow, H. R., (2011), “The Moderating Effects of Trust and Commitment on Market Orientation, Value Discipline Clarity, and Firm Performance”, *Agribusiness*, Vol. 27, No. 3, pp. 360–378.

Molander, S., Felleson, M., Friman, M. and Skålén, P. (2012), “Market Orientation in Public Transport Research—A Review”, *Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal*, Vol. 32, No. 2, pp. 155-180.

Nayebzadeh, S. (2013), “Market Orientation: A New Model”, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 472-483.

O’Sullivan, D. and Butler, P., (2009), “Market orientation and enterprise policy”, *European Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 11/12, pp. 1349-1364.

Ogbonna, B. U. and Ogwo, O. E., (2013), “Market Orientation and Corporate Performance of Insurance Firms in Nigeria”, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 5, No. 3, pp. 104 – 116.

Paladino, A. (2008), “Analyzing the Effects of Market and Resource Orientations on Innovative Outcomes in Times of Turbulence”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25, pp. 577–592.

Pantouvakis, A. (2014) “Market orientation and service quality: opponents or colleagues”, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 6 Iss: 2/3, pp.98 – 111.

Peña, A. I. P. Jamilena, D. M. F. and Molina, M. A. R., (2012), “Market Orientation as a Strategy for the Rural Tourism Sector: Its Effect on Tourist Behavior and the Performance of Enterprises”, *Journal of Travel Research*, Vol. 52, No. 2, pp. 225– 239.

Pérez-Luño, A. and Cambra J., (2013), “Listen to the market: Do its complexity and signals make companies more innovative?”, *Technovation*, Vol. 33, pp. 180–192.

Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., and Dibb, S. (2014), “The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance”, (2014), *Journal of Management Development*, Vol. 33, No. 4, pp. 374 – 398.

Rafaeli, A., Ziklik, L., and Doucet, L., (2008), “The Impact of Call Center Employees’ Customer Orientation Behaviors on Service Quality”, *Journal of Service Research*, Vol. 10, No. 3, pp. 239-255.

Ramayah, T., Lo, M. C., Halim, H. A., and Samat, N. (2010), “Does market orientation lead to higher service quality provision and performance? A study among service organisations in Northern Malaysia”, *International Journal of Modelling in Operations Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 180-196.

Ramayah, T., Samat, N., and Lo, M. C. (2011), “Market orientation, service quality and organizational performance in service organizations in Malaysia”, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 3, No. 1, pp. 8-27.

Remli, N., Wan Daud, W. N., Zainol F. A. and Muhammad H. (2013), “A Proposed Conceptual Framework for Market Orientation and Innovation towards Takaful Performance in Malaysia”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 7, pp. 100-105.

Renko, M., Carsrud, A., and Brännback, M., (2009), “The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, No. 3, pp. 331 369.

Roersen, M. J., Kraaijenbrink, J., and Groen, A. J., (2013), “Marketing Ignorance and the Validity of Narver and Slater’s MKTOR Scale in High-Tech Russian Firms”, *Journal of Productivity and Innovation Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 545–559.

Ruizalbaa, J. L., Bermúdez-González, G., Rodríguez-Molina, M. A. and Blanca, M. J. (2014), “Internal market orientation: An empirical research in hotel sector”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 38, (2014), pp. 11–19.

Sanzo, M. J., Santos, M. L., lvarez, L. I. A, and Vazquez, R., (2007), “The effects of a buyer’s market orientation on attitudinal loyalty toward a supplier: is dependence a moderator?”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12, No. 4 pp. 267–283.

Shoham, A., Rose, G. M., and Kropp, F., (2005), “Market orientation and performance: a meta-analysis”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 5, pp. 435-454.

Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E., and Schwabsky, N., (2006), “Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of Their Relationships with Organizational Performance”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 35, No. 3, pp. 453-476.

Sivaramakrishnan, S., Zhang, D., Delbaere, M. and Bruning, E. (2008), “The Relationship between Organizational Commitment and Market Orientation”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 55-73.

Sørensen, H. E., (2009), “Why competitors matter for market orientation”, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 5/6, pp. 735-761.

Tajeddini, K., (2011), “Customer Orientation, Learning Orientation, And New Service Development: An Empirical Investigation of The Swiss Hotel Industry”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 35, No. 4, pp. 437 468.

Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. and Down, J., (2007), “A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of “*Familiness*” in Family Business Success”, *Family Business Review*, Vol. 20, No. 17, pp. 17-31.

Tregear, A., (2003), “Market orientation and the craftsperson”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 11/12, pp. 1621-1635.

Tsiotsou, R. H. and Vlachopoulou, M. (2011), “Understanding the effects of market orientation and e-marketing on service performance”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 29, No. 2, pp. 141-155.

Urde, M., Baumgarth, C. and Merrilees, B. (2013), “Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy”, *Journal of Business Research*, Vol. 66, pp. 13–20.

Van Quyet, T., Vinh, N. Q., & Chang, T. (2015), “Service Quality and Its Effects on Customer Satisfaction with Deposit Services in the Banking Industry”, forthcoming.

Van Raaij, E. M., and Stoelhorst, J.W., (2008), “The implementation of a market orientation, A review and integration of the contributions to date”, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 11/12, pp. 1265-1293.

Voon, B. H., (2006), “Linking a service-driven market orientation to service quality”, *Managing Service Quality*, Vol. 16, No. 6, pp. 595-619.

Walsh, K., Enz, C. A., and Canina, L, (2008), “The Impact of Strategic Orientation on Intellectual Capital Investments in Customer Service Firms”, *Journal of Service Research*, Vol. 10, No. 4, pp. 300-317.

Wei, Z., Zhao, J. and Zhang, C. (2014), “Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 33, (2014), pp. 134–153.

Zebal, M. A. and Goodwin, D. R., (2012), “Market orientation and performance in private universities”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 339-357.

Zhou, Y., Chao, P. and Huang, G. (2009), “Modeling market orientation and organizational antecedents in a social marketing context Evidence from China”, *International Marketing Review*, Vol. 26, No. 3, 2009, pp. 256-274.