

IOSUD – UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN GALAȚI
Școala doctorală de Științe Socio-Umane

REZUMAT

TEZĂ DE DOCTORAT

**Aplicarea în activitatea de conducere a
centrelor de fitness a unui instrument de
planificare strategică**

Președinte

Prof.univ.dr.habil. **IFRIM NICOLETA**
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Conducător științific,

Prof.univ.dr.habil. **TALAGHIR LAURENȚIU-GABRIEL**
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Referenți științifici

Prof.univ.dr.habil. **ABALAȘEI BEATRICE AURELIA**
Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași

Prof.univ.dr.habil. **ENE-VOICULESCU VIRGIL**
Academia Navală „Mircea cel Bătrân” din Constanța

Prof.univ.dr.habil. **MEREUȚĂ CLAUDIU**
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Seria SSEF: Știința Sportului și Educației Fizice Nr. 8
GALAȚI
2024

Cuprins

Introducere	5
PARTEA I – Aspecte teoretice și științifice specifice demersului de cercetare	7
Partea a II – a Cercetarea Constatativă	19
Cercetarea constatativă asupra perspectivei clienților	19
Cercetarea constatativă asupra perspectivei managerilor.....	24
Partea a III – a Cercetarea Experimentală	29
Elemente de noutate ale tezei de doctorat.....	35
Direcții viitoare de cercetare.....	39
Bibliografie.....	41

INTRODUCERE

Prezenta cercetare doctorală explorează implementarea și impactul Balanced Scorecard (BSC) în organizațiile sportive, cu accent pe industria de fitness din România. Acest studiu se înscrie într-un context mai larg al cercetărilor privind aplicarea BSC în domeniul sportiv și al fitnessului, contribuind la o literatură de specialitate în continuă dezvoltare (Kumar et al., 2023).

Importanța acestui demers științific este subliniată de necesitatea crescândă a organizațiilor sportive de a-și îmbunătăți performanța strategică într-un mediu competitiv și în continuă schimbare. Jones (2006) a evidențiat potențialul BSC în măsurarea performanței centrelor de fitness, subliniind relevanța responsabilizării și implicării personalului în operațiunile organizației. Această abordare este susținută și de cercetarea lui Hemmings și Pampalis (2008), care au propus utilizarea BSC pentru alinierea strategiilor organizaționale cu nevoile stakeholderilor în contextul unui club de înot.

Studiul nostru analizează modul în care BSC poate genera o aliniere îmbunătățită între obiectivele organizaționale și operațiunile zilnice, conducând la optimizarea performanței financiare, creșterea satisfacției clienților și sporirea eficienței operaționale. Această abordare multidimensională este în concordanță cu observațiile lui Kozma și Kazai (2014), care au argumentat că, într-un mediu sensibil la public, scopul ultim al organizațiilor sportive este atragerea atenției continue a stakeholderilor cheie într-un mod sustenabil financiar. Lucrarea este structurată în trei părți majore, reflectând o abordare comprehensivă a subiectului:

Partea I se concentrează pe aspectele teoretice și științifice ale managementului strategic, oferind o perspectivă istorică și contextuală esențială pentru înțelegerea rolului BSC în industria de fitness.

Partea a II-a prezintă cercetarea constatativă, care oferă o imagine de ansamblu asupra practicilor actuale de management din cadrul lanțurilor de săli de sport. Această abordare este în linie cu recomandările lui Nieplowicz (2015), care a subliniat necesitatea utilizării indicatorilor atât retrospectivi, cât și prospectivi, precum și a celor cantitativi și calitativi, financiar și non-financiar în implementarea BSC pentru dezvoltarea sportului și recreerii.

Partea a III-a, cea mai substanțială, se concentrează pe cercetarea experimentală, detaliind metodologia implementării BSC. Această secțiune se aliază cu studiul lui Assiri et al. (2006), care a propus o foaie de parcurs comprehensivă pentru implementarea BSC, identificând 27 de factori critici de succes organizați pe trei niveluri: dominanți, principali și de suport.

Cercetarea noastră utilizează o varietate de instrumente analitice, inclusiv analize de putere statistică, modelări structurale și analize factoriale, pentru a evalua impactul BSC. Această abordare metodologică riguroasă răspunde apelului la cercetări mai aprofundate în domeniu, așa cum a fost subliniat de Abdolmaleki et al. (2021) în studiul lor privind măsurarea calității serviciilor în cluburile de sănătate.

Importanța acestui studiu este amplificată de constatările lui Hosseini (2011), care a arătat că indicatorii financiar și economici au cel mai mare impact asupra performanței cluburilor sportive. Prin urmare, cercetarea noastră se concentrează nu doar pe aspectele financiare, ci și pe cele non-financiare, oferind o perspectivă holistică asupra performanței organizaționale în industria de fitness.

În concluzie, această disertație nu doar că explorează potențialul BSC de a transforma managementul strategic în industria de fitness, dar oferă și un model practic pentru implementarea sa în organizații de diverse dimensiuni din acest sector. Prin integrarea analizei teoretice, a evaluării constatative și a validării experimentale, studiul contribuie semnificativ la

literatura de specialitate și oferă insights valoroase pentru practicienii din domeniu, răspunzând astfel la nevoia crescândă de instrumente de management strategic adaptate specificului industriei sportive și de fitness.

PARTEA I – Aspecte teoretice și științifice specifice demersului de cercetare

Managementul strategic, ca domeniu de studiu și practică, joacă un rol fundamental în conturarea succesului organizațiilor contemporane, iar relevanța sa este deosebit de pronunțată în industriile caracterizate de competitivitate intensă și schimbări rapide, cum este cea sportivă. Organizațiile sportive, fie că sunt cluburi, federații, centre de fitness sau instituții care promovează sănătatea și activitatea fizică, operează într-un mediu dinamic în care strategiile bine gândite devin instrumente indispensabile pentru atingerea obiectivelor de performanță, sustenabilitate și impact social.

Într-un astfel de context, managementul strategic oferă cadrul necesar pentru planificarea și implementarea unor inițiative care să răspundă atât provocărilor financiare, cât și celor operaționale, de marketing sau legate de satisfacția stakeholderilor. Prin abordările sale teoretice și prin utilizarea unor instrumente precum Balanced Scorecard, acest domeniu permite organizațiilor să conecteze obiectivele strategice cu acțiunile lor operaționale, să optimizeze resursele disponibile și să se adapteze rapid la nevoile pieței sau la schimbările legislative. Balanced Scorecard, în particular, integrează perspective diverse, de la eficiența proceselor interne la satisfacția clienților și dezvoltarea capacităților organizaționale, oferind un model holistic care poate fi aplicat cu succes în industria sportivă pentru a maximiza impactul economic și social.

Organizațiile sportive se confruntă cu o serie de provocări specifice care le diferențiază de alte sectoare economice, cum ar fi fluctuațiile sezoniere, dependența de loialitatea fanilor sau a clienților, presiunea pentru performanțe constante și cerințele tot mai mari legate de sustenabilitate. În acest sens, aplicarea paradigmatelor de management strategic poate contribui la identificarea oportunităților de creștere, la îmbunătățirea relațiilor cu stakeholderii și la promovarea unor practici inovative și responsabile. Abordările bazate pe analiza resurselor interne, cum este teoria resurselor și a competențelor, se potrivesc în mod special pentru cluburile sportive sau centrele de fitness care încearcă să-și valorifice avantajele competitive unice, cum ar fi infrastructura, expertiza echipei sau brandul construit.

Totodată, integrarea dimensiunii sociale și a impactului comunitar în strategia organizațiilor sportive devine o prioritate în cercetarea contemporană. Prin intermediul instrumentelor moderne, cum este Balanced Scorecard, liderii din sport pot urmări nu doar obiectivele financiare, ci și pe cele legate de creșterea gradului de participare, îmbunătățirea sănătății publice sau promovarea unui stil de viață activ. În acest sens, managementul strategic în sport nu este doar o practică managerială, ci și un vehicul pentru schimbare socială și pentru crearea unei moșteniri sustenabile.

Astfel, analiza paradigmatelor de management strategic și utilizarea lor în sectorul sportiv evidențiază potențialul enorm al acestora pentru a sprijini organizațiile în atingerea unor obiective complexe și multidimensionale. Într-un domeniu în care performanța este măsurată nu doar prin rezultate financiare, ci și prin impact social și succes operațional, managementul strategic și instrumentele sale devin indispensabile pentru asigurarea unui avantaj competitiv și a unei contribuții durabile în comunitate.

Evoluția paradigmatelor de management strategic este strâns legată de dezvoltarea măsurilor financiare și de nevoia organizațiilor de a aloca resursele în mod eficient, într-un mediu din ce în ce mai complex și mai dinamic. Rădăcinile acestora pot fi identificate în practicile de contabilitate și administrare din civilizațiile antice, unde informațiile financiare jucau un rol central în luarea deciziilor și gestionarea resurselor, subliniind o preocupare timpurie pentru organizarea strategică. De exemplu, în Egiptul Antic, contabilitatea era utilizată

pentru gestionarea surplusurilor agricole și alocarea resurselor, iar structurile administrative ale vremii erau strâns legate de autoritatea religioasă și politică, conform analizelor lui Carmona și Ezzamel (2018), care subliniază interdependența dintre puterea de decizie și capacitatea de a utiliza informațiile financiare în procesele strategice. Totodată, preocupările umanității cu managementul strategic sunt foarte vechi, iar acestea descriu modul în care previziunea și gestionarea resurselor, bazate pe analiza mediului și pe anticiparea schimbărilor, au permis crearea unor structuri economice capabile să reziste crizelor, prefigurând multe dintre principiile strategice moderne.

Pe parcursul evoluției istorice, elementele proto-strategice s-au concretizat prin standardizarea și formalizarea proceselor economice, cum ar fi codurile juridice și practicile contabile, care au oferit primele instrumente de organizare strategică. Codul lui Hammurabi reprezintă un exemplu semnificativ în acest sens, stabilind reguli clare pentru agricultură, comerț și administrarea resurselor, ceea ce demonstrează o preocupare pentru stabilitatea economică și sustenabilitatea pe termen lung. Mai mult, rețelele comerciale și redistributive ale civilizațiilor antice, cum ar fi sistemul palatelor din Creta sau drumurile romane, ilustrează o viziune strategică asupra logisticii și managementului resurselor, prin care autoritățile centrale au reușit să integreze economiile locale într-un sistem unitar, anticipând conceptele moderne de optimizare a lanțului de aprovizionare.

În perioada medievală și renescentistă, practicile strategice au cunoscut o diversificare semnificativă datorită avansului tehnologic și social, care a permis dezvoltarea unor instrumente mai avansate pentru gestionarea resurselor. Introducerea contabilității în partidă dublă de către Luca Pacioli în 1494 a revoluționat modul în care organizațiile își gestionau activele și pasivele, facilitând o planificare mai precisă și o gestionare mai eficientă a capitalului (Sangster, 2016). Această inovație a fost adoptată rapid în întreaga Europă, accelerând comerțul internațional și contribuind la consolidarea băncilor și a companiilor comerciale, cum ar fi familia Medici în Florența sau familia Fugger în Germania, care au utilizat strategii avansate de contabilitate și creditare pentru a domina piețele economice ale vremii (de Roover, 1963; Goldthwaite, 2009). În plus, alianțe comerciale precum Hanseatic League, cu rețeaua sa extinsă de orașe și porturi, demonstrează aplicarea principiilor colaborative de strategie pentru standardizarea comerțului și protejarea intereselor economice comune (Dollinger, 1970).

De asemenea, inovațiile arhitecturale și organizatorice ale Renașterii, cum ar fi construcția Domului din Florența, exemplifică modul în care proiectele pe termen lung pot fi susținute prin planificare strategică, coordonarea resurselor și gestionarea eficientă a riscurilor. Aceste proiecte implicau adesea o colaborare extinsă între sectoare diferite și utilizarea unor tehnici de finanțare sofisticate, demonstrând importanța unei abordări integrate a managementului strategic (King, 2000). În același timp, instituțiile juridice și academice din această perioadă, precum Carta Magna din 1215 și universitățile medievale, au creat un cadru favorabil pentru dezvoltarea și diseminarea gândirii strategice, prin care liderii economici și politici au fost educați să navigheze complexitățile economice și sociale ale vremii (Rüegg, 1992; Cobban, 1975).

Revoluția industrială a marcat o etapă esențială în dezvoltarea paradigmatelor de management strategic, aducând cu sine o schimbare fundamentală în modul în care organizațiile evaluau performanța și luau decizii. Introducerea unor măsuri financiare precum ROI și dezvoltarea contabilității de gestiune au permis o analiză mai detaliată a profitabilității și alocării costurilor, transformând modul în care strategiile erau formulate și implementate (Toms, 2020; Fleischman & Tyson, 1993). În paralel, creșterea piețelor bursiere și a nevoii de raportare financiară a impus o standardizare a metricilor strategice, punând bazele pentru

practicile moderne de management financiar și al relațiilor cu investitorii (Gleadle et al., 2021). Totodată, noile teorii economice, cum ar fi teoria portofoliului și modelul CAPM, au influențat gândirea strategică, oferind noi instrumente pentru evaluarea riscurilor și maximizarea rentabilității (Markowitz, 1952; Sharpe, 1964).

Aceste repere istorice evidențiază cum preocupările inițiale pentru organizare și resurse au evoluat către paradigme strategice sofisticate, care integrează perspective financiare, sociale și operaționale, anticipând provocările contemporane ale unui mediu globalizat și tehnologizat.

Instrumentele de management strategic sunt fundamentale pentru supraviețuirea și succesul organizațiilor într-un mediu de afaceri din ce în ce mai complex, dinamic și competitiv, iar evoluția acestora reflectă nevoia de adaptare continuă la cerințele pieței, la așteptările stakeholderilor și la tendințele globale. În mod esențial, astfel de instrumente sunt concepute pentru a oferi liderilor organizaționali un cadru clar de analiză, formulare și implementare a strategiilor, facilitând atingerea obiectivelor organizaționale prin alinierea resurselor, proceselor și valorilor.

Necesitatea acestor instrumente derivă din caracteristicile mediului contemporan, în care incertitudinea și volatilitatea sunt dominante, iar organizațiile trebuie să navigheze simultan provocările pieței globale, reglementările stricte, cerințele de sustenabilitate și presiunea pentru inovare. Prin utilizarea unor metode precum analiza SWOT, Balanced Scorecard sau hărțile strategice, liderii sunt capabili să înțeleagă mai bine dinamica internă și externă a organizațiilor lor, să identifice oportunitățile și riscurile și să ia decizii informate. Balanced Scorecard, dezvoltat de Kaplan și Norton (1992), exemplifică o astfel de abordare, integrând perspective financiare și non-financiare pentru a evalua performanța organizațională și a stimula îmbunătățirea continuă.

Utilitatea acestor instrumente nu se limitează la procesul de luare a deciziilor, ci se extinde și asupra implementării și monitorizării strategiilor. În special, utilizarea unor cadre precum Balanced Scorecard permite traducerea obiectivelor strategice în indicatori măsurabili și în planuri de acțiune operaționale, contribuind astfel la alinierea între nivelele ierarhice și la eliminarea decalajelor dintre viziunea strategică și execuție. Kaplan și Norton (2004) subliniază importanța acestei integrări, arătând că organizațiile care folosesc astfel de cadre au o probabilitate mult mai mare de a-și atinge obiectivele și de a-și optimiza procesele interne.

Problemele comune întâlnite în lipsa unor instrumente eficiente de management strategic, cum ar fi fragmentarea informațiilor, lipsa de coordonare între departamente sau lipsa de claritate privind prioritățile organizaționale, pot fi contracarate prin adoptarea unor metode sistematice de analiză și planificare. Spre exemplu, analiza SWOT, utilizată pentru a evalua punctele tari și slabe, oportunitățile și amenințările, oferă un cadru simplu, dar puternic, pentru luarea deciziilor strategice informate. Totodată, hărțile strategice, ca instrument complementar, contribuie la vizualizarea și corelarea obiectivelor pe termen lung cu acțiunile zilnice ale organizației, facilitând astfel coerența strategică.

Un alt aspect semnificativ este contribuția acestor instrumente la gestionarea schimbării și la construirea unei culturi organizaționale orientate către performanță și inovație. Mediile organizaționale dinamice necesită o capacitate crescută de adaptare, iar instrumentele de management strategic permit liderilor să identifice și să valorifice oportunitățile emergente, minimizând riscurile asociate schimbărilor. Spre exemplu, Balanced Scorecard nu doar că monitorizează performanța financiară și operațională, dar și promovează învățarea organizațională și dezvoltarea capacităților, permițând o adaptare constantă la nevoile pieței și ale clienților.

În concluzie, instrumentele de management strategic sunt indispensabile pentru a aborda provocările complexe ale mediului actual, oferind organizațiilor nu doar un cadru pentru formularea strategiilor, ci și mijloacele necesare pentru implementarea lor eficientă și pentru monitorizarea progresului. Importanța acestor instrumente devine evidentă în contextul în care alinierea strategică, sustenabilitatea, adaptabilitatea și performanța sunt elemente cheie ale succesului organizațional pe termen lung.

Paradigmele de management strategic reprezintă cadre conceptuale esențiale pentru înțelegerea și aplicarea strategiilor organizaționale, având ca scop nu doar optimizarea resurselor și alinierea obiectivelor, ci și adaptarea la dinamica unui mediu extern în continuă schimbare. Aceste paradigme, dezvoltate și rafinate de-a lungul timpului, reflectă multiple perspective asupra performanței organizaționale, asupra proceselor decizionale și asupra relației dintre organizație și mediul înconjurător. Ele se structurează în jurul unor teme centrale precum planificarea, comportamentul uman, sistemele deschise, contingența, inovația și sustenabilitatea, fiecare oferind o viziune distinctă asupra modului în care organizațiile pot obține și menține un avantaj competitiv.

Teoriile comportamentale au adus o schimbare semnificativă în abordarea managementului strategic, punând în centrul atenției factorul uman. Studiile lui Elton Mayo, cunoscute sub numele de „Studiile Hawthorne”, au evidențiat importanța relațiilor interpersonale, a comunicării și a motivației angajaților în creșterea performanței organizaționale (Mayo, 1933). Aceste descoperiri au deschis calea către paradigme care valorifică dinamica socială a organizațiilor, cum ar fi cele propuse de Maslow și Herzberg, care au subliniat importanța satisfacerii nevoilor individuale și a motivării ca elemente critice ale succesului strategic.

O contribuție majoră la diversificarea paradigmelor strategice a fost adusă de teoria sistemelor, care prezintă organizațiile ca entități deschise, aflate într-o interacțiune constantă cu mediul lor extern. Dezvoltată de Ludwig von Bertalanffy (1968) și aplicată în context organizațional de Kast și Rosenzweig (1972), această paradigmă promovează o abordare holistică, în care eficiența organizației este determinată de capacitatea sa de a integra și a adapta resursele interne la cerințele externe. Totodată, această teorie oferă o bază pentru înțelegerea organizațiilor ca sisteme complexe și interconectate, în care relațiile dintre componentele interne și factorii externi sunt esențiale pentru performanță.

Teoria contingenței adaugă o dimensiune contextuală paradigmelor strategice, argumentând că eficacitatea strategiilor depinde de factori externi și interni specifici fiecărei organizații. Lawrence și Lorsch (1967) au demonstrat că structurile și procesele organizaționale trebuie să fie adaptate la variabile precum dimensiunea organizației, tipul de tehnologie utilizată și nivelul de incertitudine al mediului extern. Această paradigmă respinge universalismul modelelor anterioare, propunând o abordare flexibilă și personalizată care să răspundă nevoilor unice ale fiecărei organizații.

Paradigmele contemporane, cum ar fi Strategia Blue Ocean și Managementul Cunoștințelor, reprezintă o avansare semnificativă, concentrându-se pe inovație, colaborare și sustenabilitate. Strategia Blue Ocean, dezvoltată de Kim și Mauborgne (2005), promovează crearea unor piețe noi și evitarea competiției directe, oferind organizațiilor posibilitatea de a se diferenția prin inovare de valoare. În paralel, Managementul Cunoștințelor, descris de Nonaka și Takeuchi (1995), subliniază rolul important al informației și al capacității de învățare continuă în susținerea avantajului competitiv. Aceste paradigme reflectă o schimbare fundamentală în gândirea strategică, de la accentul pe eficiență și control, la orientarea către adaptabilitate, inovare și impact pe termen lung.

În mod similar, paradigmele care pun accent pe sustenabilitate și raportarea integrată răspund presiunilor tot mai mari ale societății pentru responsabilitate corporativă și transparență. Studiile recente arată că organizațiile care prioritizează sustenabilitatea și integrează perspectivele sociale și de mediu în strategiile lor nu doar că își îmbunătățesc reputația, ci și performanțele financiare pe termen lung (Eccles & Klimenko, 2019; de Villiers et al., 2020). Această diversitate de paradigme reflectă modul în care managementul strategic s-a dezvoltat pentru a răspunde cerințelor tot mai complexe ale organizațiilor moderne. Ele demonstrează că succesul nu depinde de o abordare singulară, ci de integrarea flexibilă a mai multor perspective, adaptate specificităților organizaționale și ale mediului înconjurător.

Clasificarea paradigmelor de management strategic reflectă diversitatea abordărilor teoretice și practice, fiecare dintre acestea concentrându-se asupra unor dimensiuni esențiale care influențează succesul organizațional. Aceste dimensiuni sunt definite în funcție de prioritățile organizațiilor și de natura mediului în care acestea operează, iar clasificarea paradigmelor oferă un cadru clar pentru înțelegerea relației dintre strategie, performanță și adaptabilitate. Printre cele mai importante dimensiuni ale paradigmelor se numără orientarea financiară, procesele interne, alinierea strategică, satisfacția stakeholderilor, inovația și agilitatea.

Paradigmele financiare, ca punct de plecare al multor modele strategice, pun accent pe optimizarea performanței financiare și pe utilizarea metricilor de succes care includ profitabilitatea, rentabilitatea investițiilor (ROI) și fluxurile de numerar. Kaplan și Norton (1992) au argumentat însă că, deși aceste măsuri sunt esențiale, ele oferă o imagine limitată asupra performanței globale a unei organizații, având tendința de a ignora aspectele legate de inovație, sustenabilitate sau satisfacția clienților. Cu toate acestea, dimensiunea financiară rămâne centrală pentru orice strategie, deoarece oferă baza pentru evaluarea viabilității economice a proiectelor și inițiativelor.

Dimensiunea proceselor interne se concentrează asupra eficienței operaționale și a modului în care organizațiile își pot optimiza resursele, fluxurile de lucru și structurile interne pentru a atinge obiectivele strategice. Paradigmele care pun accent pe această dimensiune consideră că succesul unei organizații depinde în mare măsură de capacitatea sa de a elimina ineficiențele, de a reduce costurile și de a crește calitatea produselor și serviciilor. Balanced Scorecard contribuie semnificativ la această perspectivă, oferind un cadru pentru evaluarea și îmbunătățirea proceselor interne prin integrarea acestora în obiectivele strategice generale (Kaplan & Norton, 2004).

Alinierea strategică, ca dimensiune fundamentală a paradigmelor moderne, evidențiază importanța sincronizării între viziunea și misiunea organizației, pe de o parte, și acțiunile și resursele sale operaționale, pe de altă parte. Studiile lui Porter (1996) au arătat că organizațiile care reușesc să își alinieze obiectivele la toate nivelele ierarhice și să conecteze strategiile cu implementarea au o probabilitate mult mai mare de a obține un avantaj competitiv. Acest aspect este central pentru orice strategie sustenabilă, deoarece reduce riscurile de fragmentare a inițiativelor și optimizează utilizarea resurselor.

Paradigmele care se axează pe satisfacția stakeholderilor extind aria de interes a strategiilor tradiționale pentru a include perspectivele și așteptările grupurilor de interes, cum ar fi clienții, angajații, investitorii și comunitățile locale. Această dimensiune devine tot mai importantă în contextul creșterii cerințelor pentru responsabilitate socială și transparență. De exemplu, Kaplan și Norton (1996) au integrat perspectiva clientului în Balanced Scorecard, subliniind că satisfacția și loialitatea clienților sunt factori critici pentru performanța pe termen lung. Inovația, ca dimensiune distinctă, se referă la capacitatea organizațiilor de a dezvolta soluții noi și de a explora piețe neexploatate pentru a-și menține competitivitatea. Strategia

Blue Ocean, dezvoltată de Kim și Mauborgne (2005), este un exemplu elocvent al unei paradigme care prioritizează inovația, susținând crearea unor piețe noi și evitarea competiției directe. În acest sens, organizațiile trebuie să investească în cercetare și dezvoltare, să adopte noi tehnologii și să construiască o cultură organizațională care încurajează experimentarea și asumarea riscurilor.

Agilitatea, ca dimensiune a paradigmelor strategice contemporane, subliniază importanța flexibilității și a capacității organizațiilor de a reacționa rapid la schimbările mediului extern. Această abordare este strâns legată de noțiunile de reziliență organizațională și de adaptabilitate strategică, care devin tot mai relevante în contexte economice marcate de incertitudine și schimbări rapide. Teece et al. (2016) au demonstrat că organizațiile agile pot transforma provocările în oportunități și își pot menține competitivitatea pe termen lung, chiar și în medii volatile. Această clasificare a paradigmelor de management strategic evidențiază faptul că fiecare dimensiune adresează un aspect specific al succesului organizațional, iar alegerea și integrarea lor depind de natura și obiectivele fiecărei organizații. În esență, paradigmele nu sunt exclusiviste, ci complementare, oferind liderilor posibilitatea de a combina diferite perspective pentru a construi strategii flexibile care să răspundă cerințelor complexe ale mediului de afaceri modern.

În acest context, Balanced Scorecard (BSC) ocupă un loc central în managementul strategic contemporan, fiind nu doar un instrument de măsurare a performanței, ci și un catalizator al transformării organizaționale. Prin integrarea perspectivelor multiple – financiară, a clienților, a proceselor interne și a învățării și creșterii – BSC oferă un cadru coerent pentru conectarea viziunii strategice cu acțiunile operaționale, facilitând alinierea obiectivelor și optimizarea resurselor. Importanța acestui model derivă din capacitatea sa de a răspunde complexităților mediului contemporan, în care organizațiile sunt presate să obțină performanțe financiare, să inoveze și să răspundă cerințelor sociale și de sustenabilitate.

Capacitatea BSC de a depăși limitările modelelor tradiționale, centrate exclusiv pe metrici financiare, îl face indispensabil pentru organizațiile care operează în industrii complexe, cum ar fi sectorul sportiv, educația, sănătatea sau administrația publică. În aceste domenii, unde performanța nu poate fi evaluată doar prin prisma rezultatelor economice, BSC aduce o valoare semnificativă prin integrarea factorilor non-financiari, cum ar fi satisfacția stakeholderilor, eficiența proceselor interne și dezvoltarea competențelor organizaționale. Acest model multidimensional sprijină luarea deciziilor strategice bazate pe date, monitorizarea continuă a progresului și adaptarea rapidă la schimbările din mediu.

Deși implementarea BSC nu este lipsită de provocări, inclusiv dificultăți legate de definirea indicatorilor relevanți sau rezistența organizațională la schimbare, beneficiile sale depășesc cu mult aceste limitări. Prin utilizarea unor cadre flexibile și dinamice, BSC permite organizațiilor să conecteze obiectivele economice cu cele sociale și de mediu, oferind o platformă pentru inovație, colaborare și raportare integrată. În plus, tehnologiile digitale și analiza datelor în timp real amplifică utilitatea acestui model, făcându-l un instrument indispensabil pentru liderii care doresc să navigheze cu succes provocările unui mediu globalizat și volatil.

Astfel, Balanced Scorecard reprezintă nu doar o inovație teoretică în managementul strategic, ci și un instrument practic esențial pentru construirea unor organizații performante, adaptabile și responsabile. Capacitatea sa de a integra perspective diverse și de a promova o performanță sustenabilă îl transformă într-un pilon central al cercetării și al practicii organizaționale contemporane, contribuind la redefinirea succesului în termeni mai cuprinzători și relevanți pentru realitățile actuale.

Balanced Scorecard (BSC) se distinge ca un instrument strategic versatil, utilizat pentru a facilita alinierea între obiectivele strategice și acțiunile operaționale, contribuind la obținerea unei performanțe integrate în diverse contexte organizaționale. Utilitatea sa rezidă în capacitatea de a conecta nivelurile ierarhice ale unei organizații și de a traduce viziunea și strategia într-un set de obiective și indicatori măsurabili, structurați pe cele patru perspective fundamentale – financiară, a clienților, a proceselor interne și a învățării și creșterii. Această integrare ajută organizațiile să elimine decalajele frecvente dintre formularea strategiei și implementarea acesteia, o problemă persistentă în multe structuri organizaționale.

Unul dintre cele mai importante beneficii ale BSC este facilitarea alinierii strategice, proces prin care obiectivele organizaționale sunt sincronizate cu prioritățile și resursele interne. Kaplan și Norton (2004) au subliniat că alinierea strategică este critică pentru succesul pe termen lung, deoarece permite organizațiilor să își concentreze resursele limitate pe inițiative care generează valoare maximă. De exemplu, în cadrul unei organizații sportive, alinierea obiectivelor financiare cu cele de satisfacție a stakeholderilor poate duce la inițiative precum îmbunătățirea facilităților pentru clienți sau dezvoltarea unor programe comunitare care să atragă noi segmente de consumatori.

Un alt aspect central al aplicabilității Balanced Scorecard este capacitatea sa de a oferi o perspectivă integrată asupra performanței organizaționale. În loc să se concentreze exclusiv pe rezultate financiare, BSC incorporează factori non-financiar esențiali pentru sustenabilitatea și succesul organizației. Această abordare multidimensională este esențială în medii complexe, în care interdependențele dintre diferitele funcțiuni organizaționale sunt critice. De exemplu, eficiența proceselor interne poate afecta direct satisfacția clienților, iar perspectivele de învățare și creștere contribuie la adaptabilitatea organizației la schimbările pieței.

Flexibilitatea BSC a condus la adoptarea sa în numeroase sectoare, de la companii multinaționale la instituții publice și organizații non-profit. În sectorul sportiv, de exemplu, BSC a fost utilizat pentru a integra obiectivele economice și sociale, adresând cerințele multiple ale stakeholderilor, cum ar fi sportivii, fanii și comunitățile locale. Organizațiile sportive pot folosi această abordare pentru a monitoriza performanța financiară, în timp ce urmăresc, simultan, creșterea participării și îmbunătățirea sănătății publice prin activități fizice.

Un alt avantaj important al BSC este contribuția sa la crearea unei culturi organizaționale orientate spre performanță și inovație. Prin claritatea pe care o oferă în privința obiectivelor și indicatorilor strategici, BSC stimulează implicarea angajaților și promovează responsabilitatea la toate nivelurile organizației. De asemenea, prin includerea perspectivei de învățare și creștere, acest instrument sprijină investițiile în dezvoltarea competențelor angajaților și în infrastructura tehnologică, asigurând astfel sustenabilitatea pe termen lung.

În concluzie, Balanced Scorecard nu este doar un instrument de măsurare a performanței, ci și o platformă pentru gestionarea strategică integrată, care permite organizațiilor să își alinieze prioritățile, să îmbunătățească eficiența operațională și să răspundă mai bine nevoilor stakeholderilor. Această aplicabilitate largă și capacitatea de a conecta obiectivele financiare și non-financiare fac din BSC un instrument esențial pentru orice organizație care își propune să își maximizeze performanța într-un mediu complex și competitiv.

Balanced Scorecard (BSC) reprezintă un cadru strategic amplu și versatil, însă implementarea sa în practică poate ridica o serie de provocări și limitări, mai ales în organizațiile complexe sau în medii de afaceri caracterizate de volatilitate. Aceste dificultăți apar din cauza multiplelor variabile implicate în procesul de aliniere strategică, a dificultății de a selecta și monitoriza indicatorii potriviți și a provocărilor culturale sau organizaționale care

pot submina succesul acestei abordări. Înțelegerea și gestionarea acestor limitări sunt importante pentru maximizarea beneficiilor oferite de BSC.

Un prim set de provocări se referă la complexitatea definirii și selectării indicatorilor de performanță, care trebuie să fie relevanți, măsurabili și direct corelați cu obiectivele strategice ale organizației. De exemplu, Kaplan și Norton (1996) au subliniat că multe organizații întâmpină dificultăți în a traduce viziunea și strategia în obiective clare și indicatori care să fie înțeleși și acceptați de toate părțile implicate. Această dificultate poate fi amplificată de tendința de a include un număr excesiv de indicatori, ceea ce duce la supraîncărcarea cadrului BSC și la reducerea clarității sale operaționale.

Un alt obstacol frecvent întâlnit este rezistența organizațională la schimbare, care poate apărea atât la nivel managerial, cât și la nivel operațional. Implementarea Balanced Scorecard necesită un angajament substanțial din partea conducerii și o schimbare a modului în care sunt gândite și evaluate performanțele. În organizațiile cu o cultură conservatoare sau cu un istoric de dependență de indicatorii financiari tradiționali, acest proces poate întâmpina opoziție din partea managerilor care percep integrarea dimensiunilor non-financiare drept o abatere de la prioritățile organizaționale stabilite.

Dificultățile tehnice de colectare și analizare a datelor reprezintă, de asemenea, o barieră semnificativă în utilizarea BSC. În multe cazuri, organizațiile nu dispun de infrastructura necesară pentru a colecta și monitoriza datele relevante în timp real, iar acest lucru poate submina acuratețea și relevanța evaluărilor de performanță. Lipsa de tehnologie adecvată sau de competențe analitice poate conduce la discrepanțe între obiectivele strategice și implementarea practică a acestora, reducând eficacitatea cadrului Balanced Scorecard.

O altă limitare importantă constă în rigiditatea potențială a cadrului BSC în medii extrem de dinamice sau volatile. Deși BSC este conceput pentru a oferi o abordare structurată și coerentă, organizațiile care se confruntă cu schimbări frecvente sau neprevăzute pot găsi dificil să mențină relevanța indicatorilor și obiectivelor strategice. În acest context, BSC trebuie să fie adaptat și actualizat constant pentru a rămâne pertinent, ceea ce implică un efort suplimentar de planificare și coordonare.

În mod similar, integrarea dimensiunilor sociale și de sustenabilitate în cadrul Balanced Scorecard poate ridica probleme legate de măsurare și raportare. Indicatorii de sustenabilitate sunt adesea mai greu de cuantificat și pot varia semnificativ în funcție de sector sau de specificul organizației. Aceasta poate conduce la incoerențe în evaluarea performanței, mai ales în organizațiile care operează în industrii cu reglementări diverse sau cerințe variate din partea stakeholderilor.

Pentru a depăși aceste limitări, cercetarea și practica au sugerat mai multe strategii. Printre acestea se numără simplificarea cadrului BSC prin reducerea numărului de indicatori, concentrarea pe aspectele critice ale performanței organizaționale, adoptarea de tehnologii avansate pentru colectarea și analiza datelor și implementarea unor programe de schimbare organizațională care să susțină integrarea cadrului. De asemenea, organizațiile sunt încurajate să utilizeze BSC ca un instrument flexibil și adaptabil, capabil să răspundă dinamic schimbărilor din mediul extern și să integreze perspectivele emergente legate de sustenabilitate și impact social.

Astfel, deși Balanced Scorecard oferă numeroase avantaje ca instrument strategic, succesul său depinde în mare măsură de modul în care este implementat și utilizat. Înțelegerea limitărilor și provocărilor asociate acestuia este esențială pentru a asigura că BSC își atinge potențialul maxim de a sprijini organizațiile în obținerea unei performanțe integrate și sustenabile.

Balanced Scorecard (BSC) a evoluat dincolo de funcția sa inițială de măsurare a performanței și a devenit un instrument central în integrarea dimensiunilor de sustenabilitate și responsabilitate socială în strategiile organizaționale. Într-un mediu global caracterizat de cerințe crescânde pentru transparență, etică și sustenabilitate, BSC oferă un cadru prin care organizațiile pot conecta obiectivele economice cu impactul lor social și de mediu. Această abordare multidimensională este esențială pentru a răspunde așteptărilor stakeholderilor și pentru a crea valoare pe termen lung.

Una dintre principalele contribuții ale BSC în domeniul sustenabilității constă în capacitatea sa de a integra perspectivele non-financiare, cum ar fi satisfacția stakeholderilor, eficiența proceselor interne legate de mediu și dezvoltarea competențelor organizaționale. Extinderea modelului BSC pentru a include dimensiuni suplimentare, cum ar fi performanța ecologică sau impactul social, permite organizațiilor să monitorizeze și să evalueze progresul în atingerea obiectivelor de sustenabilitate. Kaplan și Norton (2004) au arătat că organizațiile care adoptă o abordare integrată a performanței sunt mai bine echipate pentru a naviga cerințele unui mediu de afaceri tot mai interconectat și sensibil la problemele globale.

Integrarea responsabilității sociale corporative (CSR) în Balanced Scorecard oferă organizațiilor un cadru clar pentru a lega inițiativele sociale și de mediu de strategiile lor generale. De exemplu, perspectivele de învățare și creștere și a clienților pot fi extinse pentru a include indicatori precum satisfacția comunității, diversitatea și incluziunea, precum și impactul asupra mediului. Acești indicatori permit organizațiilor să monitorizeze și să raporteze progresul în ceea ce privește angajamentele lor CSR, contribuind la creșterea încrederii stakeholderilor și la consolidarea reputației.

Un alt aspect important al impactului BSC asupra sustenabilității este promovarea unei perspective pe termen lung în luarea deciziilor strategice. Organizațiile care utilizează acest cadru sunt încurajate să depășească obiectivele pe termen scurt, cum ar fi profitabilitatea imediată, și să se concentreze pe dezvoltarea capacităților interne și externe necesare pentru succesul sustenabil. Studiile arată că includerea metricilor de sustenabilitate în Balanced Scorecard nu doar că ajută organizațiile să își îndeplinească obligațiile de mediu și sociale, dar contribuie și la îmbunătățirea performanței financiare pe termen lung (Epstein & Buhovac, 2014).

Totodată, utilizarea BSC în raportarea integrată reprezintă un pas important în creșterea transparenței organizaționale. Raportarea integrată combină indicatori financiari și non-financiari pentru a oferi o imagine cuprinzătoare a performanței organizaționale, punând accent pe interdependența dintre factorii economici, sociali și de mediu. Kaplan și McMillan (2021) subliniază că această abordare este esențială pentru organizațiile care doresc să răspundă cerințelor tot mai mari ale stakeholderilor pentru responsabilitate și claritate.

În industria sportivă, Balanced Scorecard poate fi folosit pentru a măsura nu doar performanțele financiare și sportive, ci și impactul social al organizațiilor, cum ar fi promovarea sănătății publice, creșterea incluziunii sociale prin sport sau reducerea amprentei ecologice a evenimentelor sportive. Aceste inițiative demonstrează potențialul BSC de a conecta performanța economică cu obiectivele sociale și de mediu, contribuind la dezvoltarea unei industrii mai responsabile și sustenabile.

Astfel, Balanced Scorecard se dovedește a fi un instrument indispensabil pentru organizațiile care doresc să adopte un model de afaceri responsabil și să integreze sustenabilitatea în strategiile lor. Prin conectarea performanței financiare cu dimensiunile sociale și ecologice, BSC contribuie la transformarea organizațiilor în actori cheie ai schimbării pozitive, capabili să creeze valoare atât pentru stakeholderi, cât și pentru societate în ansamblu.

Balanced Scorecard (BSC) joacă un rol esențial în procesul decizional strategic, oferind organizațiilor un cadru integrat pentru a analiza, formula și implementa strategii complexe într-un mod coerent și măsurabil. Într-un mediu caracterizat de incertitudine și competitivitate crescută, BSC facilitează luarea deciziilor bazate pe date concrete, integrând multiple perspective ale performanței organizaționale pentru a oferi liderilor o imagine completă asupra direcției strategice și a impactului potențial al acțiunilor lor.

Una dintre contribuțiile majore ale BSC în procesul decizional este capacitatea sa de a conecta obiectivele pe termen lung cu deciziile operaționale de zi cu zi. Kaplan și Norton (1996) subliniază că BSC transformă viziunea organizațională într-un set clar de obiective strategice, susținute de indicatori specifici, care permit managerilor să identifice prioritățile și să aloce resursele în mod eficient. Această claritate reduce riscul de inconsecvență în implementarea strategiilor și ajută la crearea unei aliniere între toate nivelele organizaționale.

De asemenea, BSC sprijină luarea deciziilor prin integrarea unei abordări bazate pe echilibrarea performanței financiare cu perspectivele non-financiare. Această caracteristică este deosebit de valoroasă în contexte în care rezultatele financiare imediate pot intra în conflict cu obiectivele pe termen lung, cum ar fi dezvoltarea capacităților interne, inovația sau sustenabilitatea. Prin utilizarea perspectivelor multiple – financiară, a clienților, a proceselor interne și a învățării și creșterii – BSC permite luarea deciziilor care optimizează performanța globală a organizației și reduc riscul de neglijare a factorilor critici.

Un alt aspect cheie al contribuției BSC la procesul decizional strategic este utilizarea sa ca instrument pentru evaluarea și monitorizarea performanței. Indicatorii definiți în cadrul Balanced Scorecard oferă liderilor informații relevante și în timp util despre progresul organizației în direcția obiectivelor strategice, facilitând ajustarea deciziilor atunci când este necesar. În acest sens, BSC nu este doar un instrument de planificare, ci și un mecanism de învățare organizațională, care permite adaptarea continuă a strategiilor la schimbările din mediul extern (Kaplan & Norton, 2004).

Totodată, BSC contribuie la procesul decizional strategic prin promovarea unui dialog mai amplu între părțile interesate. În multe organizații, procesul decizional este fragmentat, iar lipsa unei perspective integrate poate duce la conflicte între diferitele funcțiuni sau departamente. Balanced Scorecard oferă o platformă comună pentru comunicare și colaborare, asigurând că toate părțile implicate sunt aliniată în jurul aceluiași obiective și priorități. Această caracteristică este deosebit de importantă în medii organizaționale complexe, cum sunt cele din sectorul sportiv, unde succesul depinde de colaborarea între echipe tehnice, management, sponsori și comunități.

În plus, avansurile tehnologice recente au amplificat rolul Balanced Scorecard în procesul decizional strategic. Integrarea instrumentelor digitale și a analizei datelor în timp real permite organizațiilor să îmbunătățească acuratețea și viteza deciziilor, utilizând BSC pentru a modela scenariile, a evalua impactul deciziilor alternative și a răspunde rapid la schimbările din mediu. Aceste capacități digitale sporesc valoarea BSC ca instrument dinamic și adaptabil, capabil să susțină deciziile strategice într-un mediu de afaceri din ce în ce mai complex (Davenport & Ronanki, 2018).

În concluzie, Balanced Scorecard reprezintă un pilon al procesului decizional strategic, oferind un cadru clar și integrat pentru luarea deciziilor care vizează optimizarea performanței organizaționale. Prin conectarea obiectivelor strategice cu deciziile operaționale, prin promovarea unei abordări echilibrate a performanței și prin facilitarea comunicării și colaborării între părțile interesate, BSC contribuie semnificativ la succesul organizațiilor în medii complexe și competitive. Această adaptabilitate face din BSC nu doar un instrument de management

strategic, ci și o resursă esențială pentru liderii organizaționali care doresc să navigheze provocările contemporane cu eficiență și claritate.

În concluzie, managementul strategic, așa cum este explorat în cadrul paradigmelor și al instrumentelor contemporane, reprezintă un fundament esențial pentru înțelegerea și optimizarea performanței organizaționale într-un mediu global marcat de incertitudine și complexitate. De-a lungul evoluției sale, acest domeniu a demonstrat o capacitate remarcabilă de adaptare, trecând de la abordări centrate pe eficiență financiară la modele multidimensionale care integrează perspective economice, sociale și de mediu. Această tranziție reflectă o conștientizare tot mai profundă a interdependențelor dintre resursele interne, procesele organizaționale și cerințele externe, oferind un cadru conceptual pentru alinierea strategiilor la dinamica unui mediu competitiv.

Paradigmele de management strategic, fie ele clasice, comportamentale, bazate pe sisteme sau pe contingentă, evidențiază diversitatea abordărilor necesare pentru a răspunde provocărilor organizaționale. Totodată, modelele recente, cum ar fi strategia Blue Ocean, teoria resurselor și competențelor sau Balanced Scorecard, aduc în prim-plan nevoia de inovație, adaptabilitate și sustenabilitate, conturând un peisaj strategic în continuă schimbare. Această diversitate nu subminează coerența domeniului, ci demonstrează flexibilitatea sa în abordarea unor contexte variate, de la industrii tradiționale la organizații din sectorul sportiv sau non-profit.

Balanced Scorecard, ca pilon central al managementului strategic modern, sintetizează această evoluție, oferind un cadru pentru integrarea obiectivelor financiare și non-financiare într-un model care promovează performanța sustenabilă. Capacitatea sa de a traduce viziunea în obiective măsurabile, de a facilita luarea deciziilor bazate pe date și de a sprijini inovarea strategică face din acest instrument un element indispensabil în construirea unor organizații reziliente și responsabile. În același timp, limitele și provocările asociate cu implementarea sa subliniază necesitatea unui angajament continuu pentru adaptare, educație managerială și utilizarea tehnologiilor avansate.

Concluzionând, partea I evidențiază atât progresul teoretic, cât și relevanța practică a paradigmelor și instrumentelor de management strategic, arătând că succesul organizațional în era contemporană depinde de capacitatea de a echilibra eficiența financiară cu inovația, colaborarea și impactul social. Această sinteză conceptuală și practică oferă nu doar o înțelegere mai profundă a fundamentelor strategice, ci și un punct de plecare pentru explorarea aplicabilității lor în industrii specifice, precum sportul, unde alinierea dintre performanța economică și cea socială devine o condiție esențială a succesului.

Partea a II – a Cercetarea Constatativă

În cadrul procesului de investigare a stării actuale a managementului strategic în industria centrelor de fitness și a impactului acestuia asupra satisfacției clienților, Partea a II-a a lucrării își propune să contureze o analiză constatativă complexă, realizată prin două cercetări distincte, dar complementare, fiecare focalizată pe una dintre cele două dimensiuni critice ale acestui sector: perspectiva clienților și cea a managerilor. Alegerea de a desfășura două cercetări separate este motivată de necesitatea unei înțelegeri aprofundate a relației dintre performanța operațională a centrelor de fitness, percepută subiectiv de către utilizatorii finali, și strategiile implementate de conducerea acestora, care adesea sunt influențate de factori interni și externi, dar rămân în dezacord cu nevoile exprimate de baza de clienți.

Această abordare duală răspunde unei nevoi fundamentale de a examina, pe de o parte, percepțiile clienților asupra serviciilor și facilităților oferite, precum și a impactului acestora asupra nivelului lor de satisfacție și a motivației de a continua relația contractuală cu centrele de fitness și, pe de altă parte, a evalua nivelul de pregătire strategică a managerilor în administrarea resurselor, crearea de valoare pentru organizație și anticiparea provocărilor pe termen lung. Prin urmare, această etapă a cercetării se articulează în jurul unei premise metodologice clare, care susține că doar printr-o analiză combinată a ambelor perspective pot fi identificate lacunele existente, potențialele puncte de îmbunătățire și oportunitățile pentru dezvoltarea unui model strategic sustenabil.

Prima cercetare se concentrează pe grupul clienților, pentru care este analizat nivelul de satisfacție în raport cu o serie de factori calitativi, incluzând starea dotărilor, interacțiunea cu personalul, mediul de lucru și siguranța generală. Acest demers permite identificarea unor tipare corelative între frecvența utilizării serviciilor și satisfacția generală, oferind totodată informații valoroase despre aspectele pe care clienții le consideră prioritare pentru îmbunătățirea experienței. Cea de-a doua cercetare își îndreaptă atenția asupra managerilor, fiind construită pe baza unei evaluări a practicilor lor strategice și a capacității de a implementa inițiative care să asigure alinierea obiectivelor organizaționale cu realitățile pieței. Această cercetare explorează gradul de utilizare a instrumentelor de planificare strategică și limitele abordării actuale a managementului în aceste centre. Realizarea acestor două cercetări în tandem nu doar că oferă o perspectivă echilibrată asupra dinamicii sectorului, ci permite formularea unor concluzii cu relevanță practică, fundamentate pe o analiză bidimensională a interacțiunii dintre actori.

În acest context, cercetările constatative oferă o bază solidă pentru înțelegerea modului în care poate fi optimizată performanța organizațională și experiența clientului, dezvăluind atât constrângerile strategice, cât și oportunitățile de creștere. Ele permit nu doar identificarea unor lacune operaționale și strategice, ci și corelarea lor cu tendințele emergente din comportamentul clienților și din gestionarea centrelor de fitness.

CERCETAREA CONSTATATIVĂ ASUPRA PERSPECTIVEI CLIENȚILOR

Scopul principal al cercetării cantitative orientate către profilul motivațional și satisfacțional al clienților centrelor de fitness este acela de a înțelege în profunzime relația dintre experiențele acestora și percepțiile asupra serviciilor oferite, într-un context marcat de competiție intensă în industria fitnessului. Studiul își propune să evalueze mai multe dimensiuni interconectate, incluzând satisfacția generală, factorii care determină loialitatea și motivația clienților, precum și variabilele care influențează preferințele lor. Prin utilizarea unor metode cantitative riguroase, analiza explorează modul în care elemente precum calitatea

dotărilor, modernitatea echipamentelor, curățenia, atmosfera generală, interacțiunea cu personalul și siguranța resimțită influențează experiența utilizatorilor și, în cele din urmă, decizia acestora de a continua să utilizeze serviciile oferite.

Metodologia de cercetare a inclus aplicarea unui chestionar special conceput, validat pentru a evalua aspectele calitative și cantitative relevante în raport cu satisfacția clienților. Acest instrument a fost proiectat pentru a obține date precise și detaliate despre preferințele utilizatorilor, precum și pentru a identifica factorii critici care contribuie la o experiență pozitivă. Întrebările au fost structurate în mod logic pentru a măsura mai multe dimensiuni, de la atractivitatea dotărilor și varietatea echipamentelor, până la aspecte mai subtile, precum calitatea interacțiunilor umane cu personalul, receptivitatea acestora și nivelul de implicare în asigurarea unei experiențe de fitness plăcute și sigure. Datele astfel obținute au permis conturarea unui profil al clientului tipic al centrelor de fitness, dar și segmentarea audienței în funcție de caracteristici socio-demografice și comportamentale relevante, cum ar fi vârsta, genul, frecvența vizitelor și durata calității de membru.

Un aspect important al acestei cercetări îl constituie analiza relațiilor dintre aceste variabile și satisfacția generală a clienților. De exemplu, rezultatele preliminare sugerează că există o corelație semnificativă între frecvența vizitelor și nivelul de satisfacție resimțit, ceea ce indică faptul că utilizatorii mai implicați tind să aprecieze mai mult serviciile, fie datorită acomodării cu echipamentele și atmosfera, fie datorită interacțiunilor repetate și pozitive cu personalul. În același timp, durata membralității a fost identificată ca un factor cheie, influențând percepția asupra modernității echipamentelor, curățeniei și calității generale a facilităților.

Cercetarea are, de asemenea, un obiectiv aplicativ clar: oferirea de recomandări care să sprijine centrele de fitness în adaptarea și optimizarea serviciilor lor în funcție de nevoile exprimate de clienți. Prin identificarea lacunelor în satisfacerea așteptărilor utilizatorilor, studiul contribuie la crearea unui cadru pentru implementarea unor soluții direcționate care să îmbunătățească retenția clienților și loialitatea pe termen lung. Este evident că dotările moderne și starea impecabilă a echipamentelor joacă un rol important, dar, de asemenea, devine clară importanța unei atmosfere prietenoase și a interacțiunilor de calitate cu personalul, care pot compensa eventualele limitări materiale ale facilităților.

În concluzie, această cercetare oferă o înțelegere esențială a dinamicii dintre percepțiile clienților și performanța operațională a centrelor de fitness. Printr-o analiză structurată și bine direcționată, rezultatele obținute nu doar că relevă oportunitățile de îmbunătățire a serviciilor existente, dar și contribuie la dezvoltarea unor strategii mai bine alinate cu nevoile și așteptările clienților. Pe baza acestor descoperiri, se pot contura direcții clare pentru creșterea satisfacției și loialității, asigurând astfel sustenabilitatea și competitivitatea pe termen lung a centrelor de fitness analizate.

Premisele cercetării orientate către clienții centrelor de fitness se fundamentează pe necesitatea înțelegerii profunde a factorilor care determină nivelul de satisfacție resimțit de aceștia, precum și a dinamicii relației lor cu serviciile oferite. Într-un sector caracterizat de competitivitate crescută și de așteptări din ce în ce mai sofisticate ale consumatorilor, satisfacția clientului devine nu doar un indicator al performanței operaționale, ci și un factor esențial în asigurarea retenției și loialității pe termen lung.

Un punct de plecare esențial în formularea acestei cercetări îl reprezintă ipoteza conform căreia satisfacția utilizatorilor este determinată de o combinație de factori interni și externi, incluzând dotările și modernitatea echipamentelor, accesibilitatea și atmosfera generală a centrului, precum și calitatea interacțiunilor cu personalul. Totodată, percepțiile asupra siguranței și stării generale a facilităților joacă un rol semnificativ în evaluarea globală a

experienței utilizatorilor, acestea având capacitatea de a amplifica sau diminua gradul de implicare pe termen lung. Premisa centrală este că, prin analiza detaliată a acestor dimensiuni, pot fi identificate punctele forte și vulnerabilitățile care influențează comportamentul clientului și deciziile acestuia.

Cercetarea își propune să examineze și relațiile dintre variabilele socio-demografice, cum ar fi vârsta, genul și durata calității de membru, și nivelul perceput al satisfacției. De exemplu, se presupune că utilizatorii mai tineri și mai activi tind să fie mai sensibili la modernitatea echipamentelor și la varietatea opțiunilor de antrenament, în timp ce clienții cu o vechime mai mare ar putea evalua mai critic aspectele legate de întreținere și curățenie. În această lumină, premisa că satisfacția este un construct multidimensional, influențat de o varietate de factori contextuali și individuali, devine fundamentală pentru analiza propusă.

Obiectivele cercetării orientate către clienții centrelor de fitness sunt construite pentru a oferi o înțelegere detaliată și cuprinzătoare a modului în care diferiți factori contribuie la nivelul de satisfacție resimțit de utilizatori. Acestea vizează, în primul rând, analiza percepțiilor clienților asupra caracteristicilor specifice ale centrelor de fitness, cum ar fi modernitatea dotărilor, curățenia, calitatea interacțiunii cu personalul și atmosfera generală. Prin această abordare, cercetarea își propune să identifice elementele care sunt cel mai strâns corelate cu satisfacția globală și care joacă un rol decisiv în determinarea fidelității clienților.

Un alt obiectiv central este reprezentat de explorarea modului în care caracteristicile socio-demografice ale clienților influențează percepțiile lor asupra serviciilor. Se urmărește identificarea diferențelor de percepție între segmentele de clienți, cum ar fi cele diferențiate pe criterii de vârstă, gen sau frecvența vizitelor, pentru a înțelege în ce măsură aceste variabile afectează nivelul de satisfacție. De asemenea, cercetarea își propune să analizeze impactul duratei de membralitate asupra gradului de loialitate și asupra evaluării serviciilor, ipoteza fiind că membrii pe termen lung sunt mai critici, dar și mai loiali datorită unui atașament dezvoltat față de brand și facilități.

Obiectivele acestei cercetări sunt gândite să contribuie la conturarea unui set de recomandări practice care să sprijine centrele de fitness în adaptarea serviciilor oferite, punând accent pe nevoile și preferințele exprimate de clienți. Prin analiza corelațiilor dintre variabilele incluse, se urmărește obținerea unor concluzii aplicabile în îmbunătățirea performanței organizaționale, având ca scop final creșterea retenției și a satisfacției utilizatorilor.

Ipotezele formulate pentru cercetarea orientată către clienți reflectă complexitatea relației dintre percepțiile acestora asupra serviciilor și satisfacția lor generală, fiind concepute pentru a ghida analiza datelor colectate în direcția identificării celor mai semnificative corelații și tendințe. Prima ipoteză presupune că satisfacția clienților este influențată semnificativ de factori legați de calitatea și diversitatea dotărilor disponibile, modernitatea echipamentelor, curățenia și starea generală a facilităților. Este presupus că aceste elemente joacă un rol determinant în formarea unei impresii pozitive despre centrele de fitness și contribuie la loialitatea pe termen lung a utilizatorilor.

O a doua ipoteză explorează legătura dintre caracteristicile socio-demografice ale clienților, cum ar fi vârsta, genul și durata calității de membru, și nivelul perceput al satisfacției. Se propune că anumite segmente de utilizatori, cum ar fi cei mai tineri sau cei care frecventează centrele cu o frecvență mai mare, ar putea manifesta niveluri diferite de satisfacție comparativ cu altele, datorită așteptărilor și priorităților lor diferite. În același timp, se sugerează că durata membralității poate influența semnificativ percepția utilizatorilor, membrii de lungă durată având tendința de a deveni mai critici, dar și mai atașați emoțional față de serviciile oferite.

O ipoteză suplimentară examinează impactul interacțiunilor cu personalul, în special în ceea ce privește competența, receptivitatea și disponibilitatea angajaților, asupra satisfacției generale. Se presupune că aceste interacțiuni, prin natura lor subiectivă și directă, pot avea un efect disproporționat asupra percepțiilor utilizatorilor, fie consolidând impresia pozitivă despre centru, fie generând nemulțumiri care depășesc alte aspecte operaționale.

Organizarea activității de cercetare orientate către clienții centrelor de fitness a fost concepută pentru a asigura obținerea unor date relevante și reprezentative privind nivelul de satisfacție, percepțiile și preferințele acestora. Eșantionarea a urmărit includerea unei game diverse de participanți, reflectând diversitatea socio-demografică a utilizatorilor centrelor analizate, cu variabile cheie precum genul, vârsta, frecvența vizitelor și durata calității de membru. Scopul acestei abordări a fost de a capta nuanțele diferențelor individuale și segmentarea în funcție de caracteristici specifice care pot influența percepțiile asupra serviciilor.

Instrumentul principal utilizat în colectarea datelor a fost un chestionar riguros proiectat, structurat pentru a evalua mai multe dimensiuni relevante ale experienței utilizatorilor. Întrebările au fost construite pentru a măsura nivelul de satisfacție în raport cu dotările și echipamentele disponibile, curățenia, atmosfera generală, interacțiunile cu personalul și siguranța resimțită. De asemenea, s-a pus accent pe identificarea frecvenței utilizării serviciilor, preferințele privind activitățile desfășurate și impactul perceput asupra stării generale de sănătate și bunăstare. În plus, modelarea a priori a vectorilor de analiză a permis o structurare detaliată a datelor, maximizând astfel potențialul interpretativ al rezultatelor.

Rezultatele obținute din cercetarea orientată către clienți oferă o perspectivă detaliată asupra factorilor care influențează satisfacția generală și loialitatea acestora față de centrele de fitness. Analiza descriptivă a datelor evidențiază o apreciere majoritar pozitivă a dotărilor, cu un accent deosebit pe modernitatea echipamentelor, curățenia și starea generală a facilităților. Clienții tind să acorde o importanță semnificativă atmosferei generale, incluzând elemente precum ambianța, fondul muzical și interacțiunile sociale care se desfășoară în spațiul de fitness. De asemenea, interacțiunile cu personalul sunt percepute ca fiind un factor critic, influențând în mod direct impresia generală despre centrul de fitness și contribuind la fidelizarea utilizatorilor.

Analiza inferențială a datelor a scos în evidență o serie de relații semnificative între variabilele demografice și nivelul de satisfacție. De exemplu, clienții mai tineri au manifestat un interes sporit pentru diversitatea echipamentelor și activităților disponibile, în timp ce utilizatorii de lungă durată au pus un accent mai mare pe curățenie și mentenanța facilităților. Totodată, frecvența vizitelor s-a dovedit a fi un predictor semnificativ al satisfacției generale, indicând faptul că utilizatorii care vizitează centrele mai des tind să aprecieze mai mult serviciile oferite, fie datorită unei acomodări mai bune, fie datorită unei relații mai apropiate cu personalul. Corelațiile identificate au permis conturarea unor profile distincte ale utilizatorilor, oferind o bază solidă pentru recomandările viitoare.

Analiza statistică a datelor colectate de la clienții centrelor de fitness oferă o perspectivă amplă și detaliată asupra factorilor care influențează nivelul lor de satisfacție, fiind construită pe baza unei abordări riguroase care combină metode descriptive și inferențiale. Rezultatele obținute scot în evidență importanța unor variabile precum dotările moderne, curățenia, atmosfera generală și interacțiunile cu personalul, toate acestea contribuind în mod semnificativ la formarea percepțiilor clienților asupra serviciilor și la deciziile acestora de a continua să frecventeze centrele de fitness. În ceea ce privește caracteristicile demografice ale eșantionului, analiza a inclus utilizatori cu o mare diversitate de profiluri, ceea ce a permis evaluarea diferențiată a percepțiilor în funcție de vârstă, gen, frecvența vizitelor și durata

membralității. Astfel, s-a observat că utilizatorii din categoria de vârstă 25–40 de ani constituie segmentul dominant al clienților, aceștia manifestând o apreciere deosebită pentru modernitatea echipamentelor și diversitatea activităților oferite. În schimb, utilizatorii mai în vârstă tind să prioritizeze siguranța și curățenia, considerând aceste elemente drept determinante pentru experiența lor. Diferențe notabile au fost observate și între genuri, bărbații concentrându-se mai mult pe echipamentele dedicate antrenamentelor intense, în timp ce femeile acordă o importanță crescută condițiilor ambientale și interacțiunilor sociale care au loc în cadrul centrului.

Evaluarea satisfacției generale a utilizat o scală Likert de cinci puncte pentru a măsura percepțiile clienților asupra diferitelor aspecte ale serviciilor, iar rezultatele au indicat un scor mediu general de 4,2, reflectând o apreciere pozitivă per ansamblu. Factorii care au obținut cele mai ridicate scoruri includ modernitatea echipamentelor, cu o medie de 4,5, curățenia facilităților, evaluată la 4,3, și atmosfera generală a centrelor, care a primit un scor de 4,1. Cu toate acestea, au fost identificate și puncte slabe, precum diversitatea activităților și timpul de așteptare pentru accesul la echipamente, care au obținut scoruri mai reduse, de 3,8 și, respectiv, 3,6. Aceste rezultate sugerează că, deși clienții sunt în general mulțumiți de serviciile oferite, există oportunități clare de îmbunătățire în anumite domenii, în special cele care implică accesibilitatea și varietatea opțiunilor de antrenament.

Corelațiile dintre variabile au fost analizate utilizând coeficientul de corelație Pearson, iar rezultatele au indicat relații semnificative între mai multe dimensiuni. Frecvența vizitelor s-a dovedit a fi unul dintre cei mai puternici predictorii ai satisfacției generale, cu un coeficient $r = 0,62$ ($p < 0,01$), sugerând că utilizatorii care vizitează centrele mai frecvent tind să fie mai mulțumiți de experiența lor. De asemenea, durata membralității a înregistrat o corelație pozitivă moderată cu satisfacția generală, având un coeficient de $r = 0,48$ ($p < 0,05$), însă a fost observată și o tendință interesantă în cazul membrilor de lungă durată, care, deși atașați de centrele frecventate, devin mai exigenți în evaluările lor. Siguranța resimțită în cadrul centrelor s-a dovedit a avea un impact semnificativ asupra percepțiilor generale, cu o corelație de $r = 0,57$ ($p < 0,01$), în timp ce interacțiunile cu personalul au înregistrat, la rândul lor, o influență majoră asupra satisfacției, cu $r = 0,54$ ($p < 0,01$). Aceste rezultate subliniază importanța unui mediu sigur și a unor interacțiuni de calitate cu angajații, elemente care pot influența percepțiile clienților mai mult decât dotările fizice propriu-zise.

Pentru a înțelege mai bine factorii determinanți ai satisfacției generale, a fost aplicată o analiză de regresie multiplă care a explicat 64% din variația acestui indicator ($R^2 = 0,64$, $p < 0,01$). Modernitatea dotărilor s-a dovedit a fi cel mai puternic predictor, cu un coeficient $\beta = 0,38$ ($p < 0,01$), urmată de curățenia facilităților, cu $\beta = 0,31$ ($p < 0,01$), și de calitatea interacțiunilor cu personalul, cu $\beta = 0,27$ ($p < 0,05$). De asemenea, atmosfera generală a centrelor a avut un impact semnificativ, având un coeficient de $\beta = 0,22$ ($p < 0,05$), confirmând astfel că elementele ambientale contribuie substanțial la percepțiile pozitive ale utilizatorilor. Acest model de regresie evidențiază rolul central al factorilor concreți și tangibili în determinarea satisfacției, dar și contribuția elementelor mai subiective, precum relațiile interpersonale și calitatea interacțiunilor sociale.

Pe baza rezultatelor obținute, a fost posibilă segmentarea clienților în trei categorii principale: utilizatori ocazionali, utilizatori frecvenți și membri pe termen lung. Utilizatorii ocazionali, care vizitează centrele rar, manifestă o satisfacție medie și sunt mai sensibili la prețuri și accesibilitate decât la alte aspecte ale serviciilor. Utilizatorii frecvenți, care frecventează centrele de mai multe ori pe săptămână, sunt cei mai satisfăcuți și prezintă o loialitate ridicată, fiind cei mai sensibili la calitatea echipamentelor și a interacțiunilor cu personalul. Membrii pe termen lung, deși adesea critici în evaluările lor, sunt printre cei mai

loiali clienți, prioritarizând relațiile personale și continuitatea serviciilor. Aceste segmente distincte oferă un cadru valoros pentru dezvoltarea unor strategii personalizate de retenție și îmbunătățire a serviciilor.

Rezultatele statistice detaliate evidențiază o serie de direcții strategice clare pentru centrele de fitness, subliniind importanța îmbunătățirii continue a dotărilor, a curățeniei și a interacțiunilor cu personalul, dar și a personalizării serviciilor în funcție de nevoile fiecărui segment de clienți. Relațiile identificate între frecvența vizitelor, durata membralității și satisfacția generală indică oportunități concrete pentru creșterea implicării și loialității utilizatorilor, oferind o bază solidă pentru optimizarea operațională și strategică a centrelor de fitness.

CERCETAREA CONSTATATIVĂ ASUPRA PERSPECTIVEI MANAGERILOR

Cercetarea orientată către practicile de planificare și management strategic ale managerilor din centrele de fitness are ca obiectiv principal evaluarea nivelului de pregătire și aplicare a strategiilor organizaționale în acest sector, cu un accent deosebit pe identificarea discrepanțelor dintre viziunea managerială pe termen lung și performanța operațională cotidiană. Această direcție de cercetare pornește de la premisa că succesul unei organizații nu poate fi susținut exclusiv printr-o gestionare eficientă a activităților zilnice, fiind necesară alinierea acestora la obiective strategice clar definite.

Demersul investigativ se concentrează pe analiza gradului de utilizare a instrumentelor de planificare strategică, precum și pe percepțiile și capacitățile managerilor în raport cu integrarea unor abordări inovatoare, cum ar fi Balanced Scorecard, în activitatea curentă. Cercetarea pune în lumină provocările cu care aceștia se confruntă în încercarea de a corela nevoile imediate ale clienților și ale organizației cu prioritățile pe termen lung, evidențind totodată factorii interni și externi care influențează procesul decizional. Printre acești factori se numără constrângerile resurselor, fluctuațiile pieței, lipsa de pregătire formală în domeniul managementului strategic și rezistența organizațională la schimbare.

Metodologia utilizată pentru colectarea datelor include aplicarea de chestionare structurate și semistructurate, adaptate specificului poziției de management, alături de interviuri aprofundate care explorează în detaliu procesul decizional al managerilor și percepțiile acestora asupra eficienței propriilor strategii. Întrebările sunt concepute astfel încât să surprindă atât dimensiunea declarativă a strategiilor implementate, cât și elementele de execuție practică, incluzând aspecte precum stabilirea obiectivelor, alocarea resurselor, monitorizarea performanței și ajustarea planurilor în funcție de schimbările din mediu. Datele astfel obținute sunt supuse unor analize statistice avansate, printre care analiza componentelor principale (PCA), pentru a identifica modele și tendințe semnificative în rândul practicilor strategice utilizate.

Rezultatele preliminare sugerează o utilizare redusă a instrumentelor moderne de planificare strategică, în ciuda faptului că managerii recunosc importanța acestora pentru îmbunătățirea performanței organizaționale și creșterea loialității clienților. Această incongruență între cunoștințele declarative și aplicarea practică reflectă o nevoie urgentă de formare și suport suplimentar în domeniul managementului strategic, precum și de integrare a unor instrumente flexibile, adaptabile specificului industriei de fitness. De asemenea, cercetarea scoate la iveală existența unor diferențe marcante între centrele mai mici, care

operează în mod preponderent intuitiv și orientat pe termen scurt, și lanțurile de centre mai mari, unde se observă o tentativă mai clară de structurare a strategiilor.

În concluzie, cercetarea asupra managerilor din centrele de fitness aduce în prim-plan vulnerabilitățile existente în planificarea strategică a acestui sector și evidențiază nevoia unei mai bune aliniere între obiectivele organizaționale și procesele de execuție. Prin analiza aprofundată a practicilor actuale și a percepțiilor managerilor, această direcție investigativă oferă o bază valoroasă pentru formularea unor intervenții specifice, menite să sprijine profesionalizarea managementului strategic și adoptarea unor instrumente inovatoare care să contribuie la creșterea sustenabilității organizațiilor analizate.

În paralel, cercetarea care se concentrează pe managerii centrelor de fitness pornește de la premisa că succesul operațional și financiar al unei organizații este strâns legat de capacitatea acesteia de a formula și implementa strategii eficiente, aliniată atât cu obiectivele organizaționale, cât și cu nevoile pieței. Se presupune că managerii din sectorul fitnessului, deși excelează în gestionarea activităților zilnice, întâmpină dificultăți în aplicarea unei viziuni strategice pe termen lung, ceea ce limitează potențialul organizațiilor lor de a obține performanțe durabile.

Un element central al acestor premise este ipoteza că lipsa utilizării unor instrumente moderne de planificare strategică, precum Balanced Scorecard, contribuie la fragmentarea obiectivelor și la o gestionare insuficient integrată a resurselor. În acest context, cercetarea pleacă de la premisa că managerii, deși conștienți de nevoia unei planificări mai riguroase, se confruntă cu limitări semnificative în ceea ce privește cunoștințele, experiența și accesul la resursele necesare pentru a implementa astfel de abordări.

Premisele acestor două cercetări sunt astfel interconectate, evidențiind o relație complexă între experiența clientului și performanța strategică a organizației, și oferind o bază pentru înțelegerea factorilor care pot sprijini transformarea și creșterea sustenabilă a centrelor de fitness.

Obiectivele cercetării asupra managerilor centrelor de fitness sunt orientate către înțelegerea și evaluarea modului în care aceștia implementează și utilizează strategiile organizaționale pentru a sprijini performanța pe termen lung. Un prim obiectiv constă în identificarea gradului de utilizare a instrumentelor de management strategic, precum Balanced Scorecard, și în determinarea limitărilor întâlnite în aplicarea acestora. Cercetarea își propune să evidențieze discrepanțele dintre viziunea managerială pe termen lung și prioritățile operaționale zilnice, oferind totodată o imagine clară asupra provocărilor strategice întâmpinate de manageri.

Un alt obiectiv este analiza competențelor și capacităților manageriale, concentrându-se pe alinierea între obiectivele organizaționale și realitățile pieței. Prin investigarea nivelului de pregătire strategică, cercetarea urmărește să identifice barierele care împiedică managerii să adopte și să implementeze în mod eficient strategii inovatoare și adaptabile specificului industriei de fitness. Aceste bariere pot include lipsa cunoștințelor specializate, constrângerile financiare sau rezistența la schimbare în cadrul organizației.

Obiectivele formulate sunt strâns legate de nevoia de a sprijini profesionalizarea managementului în acest sector, prin oferirea unor concluzii și recomandări practice care să faciliteze integrarea instrumentelor strategice moderne. Cercetarea își propune astfel să contribuie la crearea unui cadru strategic mai coerent, care să sprijine creșterea sustenabilă a centrelor de fitness, asigurând o aliniere între nevoile clienților și prioritățile manageriale.

Ipotezele cercetării care vizează managerii se concentrează pe relația dintre competențele și practicile lor strategice și performanța organizațională pe termen lung, având în vedere provocările specifice sectorului fitnessului. Prima ipoteză presupune că managerii

care utilizează instrumente de planificare strategică, cum ar fi Balanced Scorecard, au o capacitate mai mare de a alinia obiectivele organizaționale cu nevoile pieței și de a obține rezultate mai sustenabile. Se sugerează că utilizarea acestor instrumente contribuie la o mai bună claritate strategică și la eficiența în alocarea resurselor.

O a doua ipoteză explorează discrepanța dintre succesul operațional zilnic al centrelor și implementarea unor strategii pe termen lung, presupunând că această diferență este cauzată de limitări în competențele strategice ale managerilor și de lipsa de integrare a unor cadre formale de planificare. Această ipoteză are în vedere faptul că managerii din sectorul fitnessului, deși competenți în administrarea activităților curente, întâmpină dificultăți în formularea și aplicarea unor viziuni strategice adaptate contextului dinamic al pieței.

O ipoteză adițională propune că lipsa pregătirii formale în management strategic și absența unei infrastructuri organizaționale adecvate pentru susținerea inițiativelor strategice contribuie la o implementare limitată a acestora. Se sugerează că aceste limitări duc la o lipsă de coerență între obiectivele organizaționale și performanțele obținute, reducând astfel potențialul de creștere și retenție pe termen lung.

Aceste ipoteze oferă un cadru clar pentru explorarea relațiilor dintre variabilele analizate, sprijinind identificarea de soluții practice pentru îmbunătățirea performanței atât din perspectiva satisfacției clienților, cât și a eficienței manageriale.

În ceea ce privește cercetarea orientată către managerii centrelor de fitness, eșantionarea a fost realizată pentru a include un spectru larg de subiecți, reflectând diversitatea dimensiunii centrelor și a nivelului de experiență managerială. Participanții au fost selectați astfel încât să ofere o perspectivă echilibrată asupra practicilor de management strategic utilizate în diferite tipuri de organizații, de la centre independente mici până la lanțuri mari de săli de sport.

Instrumentele utilizate pentru colectarea datelor au inclus chestionare structurate și interviuri semistructurate, concepute pentru a explora în detaliu aspectele legate de planificarea strategică, implementarea deciziilor și utilizarea instrumentelor precum Balanced Scorecard. Fiecare componentă a instrumentului de cercetare a fost operaționalizată pentru a surprinde atât aspectele declarative ale strategiilor manageriale, cât și măsura în care acestea sunt reflectate în practicile efective. De exemplu, analiza componentelor primare (PCA) a fost utilizată pentru a identifica relațiile dintre diferite variabile strategice și pentru a valida coerența între obiectivele organizaționale și execuția acestora.

În cadrul acestui proces, a fost realizată o stratificare secundară care să permită o segmentare mai fină a datelor, luând în considerare factori precum nivelul de pregătire managerială, resursele disponibile și provocările specifice fiecărui centru. Această abordare a asigurat o înțelegere mai profundă a diferențelor dintre centrele mai mici, care operează predominant intuitiv, și cele mai mari, unde există tentative mai structurate de aplicare a strategiilor pe termen lung.

În ceea ce privește cercetarea orientată către manageri, rezultatele au relevat o utilizare limitată a instrumentelor formale de planificare strategică, în ciuda recunoașterii importanței acestora pentru succesul pe termen lung al centrelor de fitness. Deși majoritatea managerilor demonstrează competență în gestionarea operațională zilnică, analiza a scos la iveală dificultăți în integrarea unor practici strategice coerente care să asigure alinierea între obiectivele pe termen lung și activitățile curente. Balanced Scorecard, de exemplu, este rar utilizat, iar acolo unde este adoptat, implementarea acestuia este adesea superficială și limitată.

O altă concluzie importantă este existența unei diferențe semnificative între centrele de dimensiuni mici și cele mari în ceea ce privește abordarea managerială. Centrele mai mici tind

să se concentreze pe nevoile imediate și să opereze într-un mod reactiv, în timp ce lanțurile mai mari manifestă o mai mare deschidere către structuri strategice, deși și acestea întâmpină dificultăți în aplicarea concretă a strategiilor formulate. Factorii care contribuie la aceste limitări includ lipsa de resurse, nivelul insuficient de pregătire managerială și rezistența la schimbare în rândul personalului.

Prin aceste rezultate, cercetarea asupra managerilor evidențiază atât punctele slabe care împiedică dezvoltarea strategică, cât și potențialul de îmbunătățire, subliniind nevoia de profesionalizare și de integrare a unor cadre strategice moderne. Aceste concluzii oferă un punct de plecare solid pentru propunerea unor soluții aplicabile care să sprijine dezvoltarea sustenabilă a centrelor de fitness.

Analiza statistică detaliată a datelor colectate de la managerii centrelor de fitness a oferit o înțelegere profundă asupra modului în care practici strategice sau lipsa acestora influențează performanța organizațională. Studiul a inclus un eșantion de 150 de manageri, dintre care 65% proveneau din centre independente, iar 35% activau în cadrul lanțurilor mari. Respondenții au fost analizați atât din perspectiva experienței lor profesionale, cât și a utilizării instrumentelor de planificare strategică. În medie, 72% dintre manageri aveau o experiență de cel puțin cinci ani în conducerea centrelor, dar doar 18% dispuneau de pregătire formală în management strategic, această diferență fiind un factor semnificativ în determinarea capacității lor de a implementa strategii eficiente.

Utilizarea instrumentelor strategice a fost una dintre dimensiunile centrale ale analizei. Doar 22% dintre manageri au raportat utilizarea Balanced Scorecard (BSC), iar dintre aceștia, doar jumătate (11% din totalul respondenților) au implementat complet acest instrument în cadrul organizațiilor lor. Cealaltă jumătate a utilizatorilor de BSC au indicat că implementarea a fost parțială, limitată la componente precum monitorizarea performanței financiare sau evaluarea indicatorilor operaționali, fără a integra complet toate dimensiunile strategice. Managerii care nu au utilizat deloc Balanced Scorecard au indicat, în proporție de 38%, că lipsa cunoștințelor despre acest instrument a fost principalul obstacol, în timp ce 27% au menționat resursele insuficiente, iar 19% au perceput metodologia ca fiind prea complexă pentru specificul industriei fitnessului. Datele au evidențiat o relație semnificativă între dimensiunea organizației și utilizarea instrumentelor strategice, coeficientul de corelație fiind $r = 0,46$ ($p < 0,01$), ceea ce arată că lanțurile mai mari au mai multe resurse și capacități pentru a adopta astfel de instrumente comparativ cu centrele mici.

În ceea ce privește timpul dedicat planificării strategice, doar 34% dintre manageri au raportat că alocă cel puțin o zi pe lună acestui proces, majoritatea fiind copleșiți de presiunile operaționale zilnice. Această lipsă de timp alocat planificării a fost corelată cu o orientare preponderent reactivă în luarea deciziilor, ceea ce limitează capacitatea centrelor de a dezvolta și implementa strategii pe termen lung. Analiza regresiei multiple a arătat că timpul dedicat planificării strategice este un predictor semnificativ al succesului organizațional perceput, cu un coeficient $\beta = 0,41$ ($p < 0,01$). De asemenea, utilizarea unui cadru strategic formal s-a corelat pozitiv cu claritatea obiectivelor organizaționale, coeficientul de regresie fiind $\beta = 0,37$ ($p < 0,01$). Aceste date confirmă că managerii care alocă mai mult timp planificării și care utilizează instrumente strategice moderne au o capacitate mai mare de a asigura sustenabilitatea organizațională.

Interviurile semistructurate desfășurate cu o parte din respondenți au adus la lumină mai multe bariere în implementarea strategiilor. Lipsa resurselor financiare și presiunile pieței au fost indicate de 46% dintre manageri ca fiind principalele obstacole, urmate de rezistența la schimbare în rândul personalului, menționată de 29%. Această rezistență a fost mai pronunțată în centrele mici, unde personalul are un contact direct și frecvent cu clienții și este

mai reticent față de schimbări structurale. În contrast, managerii din lanțurile mari au raportat o deschidere mai mare către planificare, dar au recunoscut că dificultățile în adaptarea strategiilor globale la specificul fiecărui centru au limitat succesul implementării acestora.

Performanța organizațională a fost măsurată prin rata de retenție a clienților și creșterea anuală a bazei de membri. Centrele care au implementat integral Balanced Scorecard sau metode similare au raportat o rată medie de retenție a clienților de 78%, în timp ce centrele care nu utilizau strategii formale au avut o rată medie de 62%. În mod similar, creșterea anuală a bazei de membri a fost de 12% pentru centrele cu strategii clare, comparativ cu doar 5% pentru cele fără planificare strategică. Aceste diferențe evidențiază impactul semnificativ al planificării strategice asupra performanței. Analiza componentelor principale (PCA) a identificat trei factori esențiali care influențează performanța managerială și organizațională: utilizarea instrumentelor strategice (coeficient principal = 0,52), alinierea obiectivelor organizaționale cu activitățile operaționale (0,48) și nivelul de pregătire managerială (0,44).

Segmentele organizaționale au prezentat diferențe clare. Managerii din lanțurile mari au raportat o utilizare mai frecventă a Balanced Scorecard (45% dintre aceștia folosind parțial sau integral acest instrument), dar au întâmpinat dificultăți în aplicarea acestuia la specificul fiecărei locații. În schimb, managerii din centrele independente, deși au subliniat lipsa resurselor și dependența de metode intuitive, au indicat că relațiile directe cu clienții și flexibilitatea decizională sunt aspecte pozitive care pot compensa într-o anumită măsură lipsa strategiilor formale.

Concluziile statistice și calitative arată că centrele care au adoptat o abordare strategică clară au înregistrat performanțe semnificativ mai bune decât cele care au operat pe baza unor decizii reactive sau intuitive. Investiția în formarea managerilor și integrarea unor cadre strategice moderne, cum ar fi Balanced Scorecard, sunt factori critici pentru asigurarea succesului pe termen lung. Rezultatele sugerează că, prin depășirea limitărilor actuale și prin implementarea unor strategii bine fundamentate, centrele de fitness pot îmbunătăți nu doar performanța financiară și operațională, ci și valoarea percepută de clienți, ceea ce contribuie la retenție și creștere sustenabilă.

Partea a III – a Cercetarea Experimentală

Implementarea Balanced Scorecard (BSC) într-un lanț de centre de fitness reprezintă o provocare strategică ambițioasă, însă necesară, pentru a răspunde schimbărilor dinamice ale pieței și pentru a alinia obiectivele organizaționale la cerințele contemporane de digitalizare, eficiență operațională și satisfacție a stakeholderilor. Partea a III-a a lucrării dezvoltă o cercetare experimentală extinsă, concepută pentru a evalua impactul concret al BSC asupra performanțelor financiare, proceselor interne, satisfacției clienților și implicării angajaților. Această etapă nu doar că validează ipotezele fundamentale ale cercetării, ci și oferă un cadru practic pentru aplicarea strategică a acestui model într-un sector competitiv precum cel al fitnessului.

Cercetarea a fost organizată în șapte faze distincte, fiecare cu obiective bine definite și măsuri clare de evaluare a succesului. În prima fază, accentul a fost pus pe creșterea veniturilor generate de abonamente, un obiectiv central într-un domeniu în care retenția clienților joacă un rol primar. Pentru a atinge acest obiectiv, au fost introduse planuri de abonament stratificate, care au permis personalizarea ofertelor în funcție de nevoile clienților. Rezultatele obținute în această etapă au demonstrat o creștere medie de 10% a veniturilor lunare în doar trei luni, indicând succesul abordării strategice. Faza a doua a vizat reducerea ratei de renunțare a clienților, un indicator critic pentru stabilitatea pe termen lung a organizației. Prin implementarea unui program de loialitate, s-a reușit o scădere de 5% a acestei rate, confirmând importanța fidelizării clienților prin inițiative bine gândite.

Următoarele etape s-au concentrat pe diversificarea veniturilor și optimizarea costurilor operaționale. În faza a treia, introducerea funcționalităților premium în aplicația digitală a crescut cu 20% veniturile generate prin achizițiile în aplicație, oferind clienților acces la servicii suplimentare și personalizate. Faza a patra a avut ca scop reducerea costurilor operaționale cu 10%, obiectiv realizat prin migrarea către soluții cloud mai rentabile și prin refactorizarea proceselor interne. Aceste măsuri au dus la o utilizare mai eficientă a resurselor, creând o bază solidă pentru creșterea pe termen lung. În a cincea fază, s-a urmărit creșterea valorii pe viață a clienților cu 15%, obiectiv atins prin strategii de vânzare încrucișată și de promovare care au încurajat clienții să achiziționeze pachete adiționale de servicii.

Ultimele două faze au abordat obiective mai ambițioase, precum diversificarea surselor de venit și consolidarea poziției pe piață. Integrarea centrelor cu aplicații de bunăstare externe a contribuit la generarea a 30% din venituri din surse noi, în timp ce extinderea pe piețe emergente a consolidat cota de piață a organizației, care a crescut cu 10% în șase luni. Aceste inițiative au demonstrat că Balanced Scorecard poate fi utilizat ca un instrument dinamic pentru adaptarea la cerințele pieței, oferind o direcție strategică clară și flexibilă.

Din perspectiva proceselor interne, implementarea BSC a generat îmbunătățiri semnificative în ceea ce privește reducerea timpilor de nefuncționare a aplicațiilor digitale, creșterea vitezei de răspuns la reclamații și optimizarea fluxurilor de lucru. De exemplu, timpul mediu de procesare a plăților a fost redus sub un minut, iar capacitatea aplicației de a gestiona încărcări mai mari a crescut cu 50%, aspecte care au contribuit la o experiență îmbunătățită pentru clienți. Aceste progrese au fost susținute de inițiative tehnologice precum îmbunătățirea capacității serverului și adoptarea metodologiilor de dezvoltare agilă, care au permis o implementare mai rapidă a funcționalităților noi.

Dimensiunea de învățare și creștere a fost, de asemenea, un pilon central al implementării. S-au desfășurat sesiuni de instruire pentru toți angajații, rezultând o creștere a nivelului de expertiză tehnică cu 15%. Programele de învățare continuă și atelierelor avansate au sporit capacitatea de adaptare la schimbare cu 10%, iar sistemele de feedback

implementate au permis angajaților să contribuie activ la dezvoltarea organizațională. Aceste măsuri au creat un mediu de lucru mai motivant, ceea ce a dus la o implicare mai mare din partea personalului și la creșterea ratei de retenție a angajaților.

Această introducere în Partea a III-a oferă o perspectivă integrativă asupra modului în care Balanced Scorecard poate fi utilizat pentru a transforma nu doar performanțele financiare ale unei organizații, ci și relațiile sale cu clienții, angajații și tehnologia. Etapele descrise, împreună cu rezultatele lor specifice, demonstrează eficiența acestui cadru strategic în atingerea obiectivelor complexe și multidimensionale ale organizației.

Implementarea metodologiei Balanced Scorecard (BSC) în cadrul lanțului de centre de fitness a fost fundamentată pe o metodologie riguroasă, construită în jurul unei structuri etapizate și bazată pe analiza minuțioasă a premiselor, obiectivelor și ipotezelor experimentale. Capitolul VI oferă o imagine detaliată asupra designului metodologic al cercetării experimentale, integrând o serie de elemente conceptuale și tehnice care au asigurat validitatea și relevanța rezultatelor obținute. În această secțiune, abordarea metodologică este dezvoltată pe baza unui cadru structurat, incluzând scopul cercetării, premisele teoretice, obiectivele specifice și ipotezele fundamentale, toate fiind susținute de o analiză statistică elaborată și de utilizarea unor tehnici moderne de reducere a complexității datelor.

Scopul cercetării experimentale a fost definit prin prisma nevoii de a evalua impactul Balanced Scorecard asupra performanțelor unui lanț de centre de fitness, având în vedere multiple dimensiuni organizaționale precum performanțele financiare, eficiența proceselor interne și satisfacția stakeholderilor. Într-o industrie caracterizată de competiție acerbă și de presiuni pentru digitalizare, implementarea BSC a fost proiectată pentru a oferi un cadru holistic de evaluare și optimizare. În mod specific, cercetarea s-a concentrat pe evaluarea unor aspecte critice precum reducerea fragmentării datelor, îmbunătățirea aliniamentului strategic și optimizarea interacțiunilor cu clienții. Scopul metodologic al cercetării a inclus integrarea datelor operaționale, financiare și comportamentale într-un model unificat, ceea ce a permis o monitorizare precisă a impactului implementării BSC asupra variabilelor analizate.

Premisele cercetării au fost construite pornind de la ipoteza că digitalizarea și utilizarea eficientă a datelor reprezintă pilonii fundamentali ai succesului organizațional. Balanced Scorecard, ca instrument strategic, a fost considerat capabil să faciliteze o mai bună gestionare a resurselor și să creeze sinergii între obiectivele strategice și operaționale. Printre premisele principale s-a numărat ideea că performanța financiară este influențată de eficiența proceselor interne, satisfacția clienților și retenția angajaților. Aceste premise au fost fundamentate pe o literatură extinsă în domeniul managementului strategic și al digitalizării, care a demonstrat importanța integrării datelor pentru luarea deciziilor bine informate. În plus, premisele metodologice au subliniat relevanța aplicării BSC ca instrument pentru alinierea obiectivelor strategice la nevoile specifice ale unui sector dinamic, cum este cel al fitnessului.

Obiectivele cercetării au fost structurate pentru a răspunde în mod direct întrebărilor fundamentale ale studiului. Printre acestea s-a numărat analiza impactului Balanced Scorecard asupra structurii financiare a organizației, asupra utilizării aplicațiilor digitale și asupra satisfacției clienților. De asemenea, s-a urmărit evaluarea relației dintre eficiența proceselor interne și performanța financiară, precum și identificarea modului în care BSC poate contribui la retenția angajaților și la optimizarea relației cu clienții. Printre obiectivele secundare, cercetarea a vizat integrarea datelor într-un cadru coerent, care să faciliteze decizii strategice rapide și bine informate, și explorarea impactului digitalizării asupra succesului pe termen lung al organizației. Aceste obiective au fost susținute de un design experimental detaliat, care a inclus colectarea de date înainte și după implementarea BSC și analiza comparativă a rezultatelor obținute.

Ipotezele cercetării, formulate pe baza obiectivelor și premiselor, au fost testate utilizând tehnici statistice avansate. Una dintre ipotezele cheie a fost că implementarea Balanced Scorecard produce o schimbare semnificativă în structura datelor financiare, îmbunătățind claritatea și transparența resurselor financiare. O altă ipoteză a vizat relația dintre utilizarea aplicației digitale și eficiența operațională, postulând că integrarea BSC în strategia organizațională stimulează o utilizare mai activă și eficientă a aplicației. Ipoteza privind satisfacția angajaților a sugerat că utilizarea Balanced Scorecard facilitează o mai bună clarificare a rolurilor și o creștere a nivelului de satisfacție, având un impact pozitiv asupra retenției. În cele din urmă, s-a emis ipoteza că există o relație multidimensională între digitalizare, satisfacția clienților și performanța financiară, postulând că aceste dimensiuni sunt interdependente și se influențează reciproc în mod semnificativ.

Metodologia cercetării a fost consolidată prin utilizarea unor tehnici avansate de analiză a datelor, inclusiv analiza în componente principale (PCA) și analiza factorială a datelor mixte (FAMD). Aceste metode au permis reducerea complexității datelor și identificarea celor mai relevante variabile pentru evaluarea impactului Balanced Scorecard. De exemplu, PCA a identificat trei componente principale care explică 72% din variația datelor colectate: performanța financiară, eficiența proceselor interne și satisfacția clienților. FAMD a fost utilizată pentru a analiza interdependențele dintre variabilele numerice și categorice, relevând că digitalizarea proceselor interne explică 28% din variația satisfacției clienților. Aceste rezultate au fost validate prin utilizarea unor teste statistice precum t-test pentru eșantioane pereche și ANOVA cu măsurători repetate, care au confirmat semnificația diferențelor observate între perioadele pre și post-implementare.

Aspectele legale și etice au reprezentat o dimensiune importantă a metodologiei, fiind respectate normele Regulamentului General privind Protecția Datelor (GDPR). Datele colectate au fost anonimizate, iar consimțământul informat al participanților a fost obținut pentru toate activitățile de cercetare. Aceste măsuri au garantat conformitatea legală și etică, asigurând totodată validitatea și integritatea rezultatelor obținute. De asemenea, prin implementarea unor tehnici avansate de securizare a datelor, cum ar fi criptarea și controlul accesului, s-a asigurat protecția informațiilor sensibile și confidențialitatea participanților.

Implementarea experimentală a Balanced Scorecard a fost structurată în mai multe faze, fiecare având obiective clare și măsurători specifice de succes. De exemplu, în prima fază s-a urmărit creșterea veniturilor cu 10% în decurs de trei luni, prin introducerea planurilor de abonament stratificate. Într-o altă fază, s-a vizat reducerea ratei de renunțare a clienților cu 5% prin implementarea unui program de loialitate. Aceste inițiative au fost monitorizate constant, utilizând indicatori de performanță precum rata de retenție, timpul mediu de răspuns la reclamații și gradul de utilizare a aplicației digitale. Analiza comparativă între faze a relevat o îmbunătățire generală a performanțelor organizaționale, confirmând eficiența metodologiei aplicate.

În concluzie, metodologia detaliată a cercetării experimentale a oferit un cadru robust pentru evaluarea impactului Balanced Scorecard asupra performanței lanțului de centre de fitness. Prin integrarea unor tehnici avansate de analiză a datelor și prin respectarea riguroasă a principiilor etice și legale, cercetarea a demonstrat că implementarea BSC poate genera îmbunătățiri semnificative în multiple dimensiuni organizaționale. Rezultatele acestei etape metodologice pregătesc terenul pentru o analiză aprofundată a efectelor observate, așa cum este detaliat în Capitolul VII al lucrării.

Implementarea Balanced Scorecard (BSC) în cadrul lanțului de centre de fitness a generat o serie de rezultate semnificative, care demonstrează influența acestui cadru strategic asupra multiplelor dimensiuni ale performanței organizaționale. Analiza rezultatelor,

desfășurată pe o perioadă de 12 luni, a avut la bază utilizarea unor tehnici statistice avansate, inclusiv analiza în componente principale (PCA) și analiza factorială, pentru a evidenția atât relațiile evidente, cât și cele mai puțin vizibile dintre variabilele analizate. Datele colectate au inclus informații despre performanțele financiare, comportamentul clienților, eficiența proceselor interne și satisfacția angajaților, fiind structurate astfel încât să permită o interpretare detaliată și integrativă. Rezultatele indică o îmbunătățire consistentă a indicatorilor organizaționali, confirmând ipotezele cercetării cu un grad înalt de semnificație statistică.

Satisfacția clienților, un element central al succesului în industria fitnessului, a înregistrat o creștere notabilă post-implementare. Înainte de introducerea BSC, sondajele efectuate printre clienți indicau un scor mediu de satisfacție de 3,8 pe o scală de la 1 la 5, reflectând o percepție generală pozitivă, dar nu optimă asupra serviciilor oferite. După implementarea BSC, acest scor a crescut la 4,4, ceea ce reprezintă o îmbunătățire de 15,8%. Această creștere este direct corelată cu optimizarea proceselor interne, incluzând reducerea timpului de așteptare pentru accesul la echipamente și eficientizarea programărilor pentru clasele de grup. În mod similar, rata de retenție a clienților, un alt indicator cheie al performanței, a crescut de la 65% la 78%, ceea ce se traduce printr-o îmbunătățire de 20%. Această creștere a fost atribuită atât diversificării serviciilor disponibile, cât și unei mai bune gestionări a relației cu clienții, facilitate de integrarea datelor prin BSC. Analiza regresiei multiple a confirmat că satisfacția clienților este un predictor semnificativ al retenției, coeficientul β fiind de 0,62 ($p < 0,01$), indicând o legătură puternică între aceste două variabile.

Performanțele financiare ale lanțului de centre de fitness au fost, de asemenea, influențate pozitiv de implementarea Balanced Scorecard. Veniturile lunare medii au crescut cu peste 20% în perioada post-implementare. Această îmbunătățire a fost susținută de o creștere a valorii pe viață a clienților (Customer Lifetime Value), care a urcat cu 20%, indicând o creștere a loialității și implicării acestora. De asemenea, marjele de profit operațional s-au îmbunătățit, crescând de la 18% la 24%, ceea ce reflectă o eficientizare a proceselor interne și o utilizare mai judicioasă a resurselor. Analiza componentelor principale a arătat că variabila „eficiență operațională” explică 35% din variația performanței financiare, sugerând că îmbunătățirile aduse prin BSC au avut un impact direct asupra succesului economic.

Eficiența proceselor interne, măsurată prin indicatori precum timpul mediu de răspuns la reclamații și timpul de nefuncționare a echipamentelor, a înregistrat de asemenea îmbunătățiri semnificative. Timpul mediu de răspuns la reclamații a scăzut de la 48 de ore înainte de implementare la 24 de ore post-implementare, reducându-se cu 50%. În mod similar, timpul de nefuncționare a echipamentelor a scăzut de la o medie de 5% din timpul total de operare lunar la doar 2%, reflectând o eficiență operațională crescută. Acești indicatori sunt critici pentru satisfacția clienților, deoarece reducerea timpurilor de nefuncționare și a celor de rezolvare a problemelor contribuie direct la o experiență de utilizare mai fluidă și mai satisfăcătoare. Testele ANOVA au arătat diferențe semnificative între perioadele pre și post-implementare pentru acești indicatori, cu valori de $F = 15,72$ ($p < 0,001$) pentru timpul de răspuns și $F = 12,84$ ($p < 0,001$) pentru timpul de nefuncționare.

Un alt aspect esențial a fost impactul implementării BSC asupra satisfacției și retenției angajaților. În perioada de referință, scorurile medii de satisfacție a angajaților, măsurate prin sondaje anonime, au crescut de la 3,2 la 4,1, ceea ce indică o îmbunătățire de 28%. Rata de retenție a angajaților, un indicator al stabilității organizaționale, a crescut de la 70% la 85%, ceea ce reprezintă o creștere de 21%. Aceste rezultate reflectă impactul pozitiv al utilizării BSC în clarificarea responsabilităților angajaților, îmbunătățirea condițiilor de lucru și crearea unui mediu organizațional mai transparent. Analiza de regresie a indicat că satisfacția angajaților este un predictor semnificativ al retenției, coeficientul β fiind de 0,54 ($p < 0,05$). De asemenea,

modelarea ecuațiilor structurale (SEM) a evidențiat relații semnificative între satisfacția angajaților, satisfacția clienților și performanța financiară, confirmând interdependența acestor dimensiuni.

Digitalizarea proceselor și utilizarea aplicației digitale au jucat un rol central în succesul implementării BSC. Gradul de utilizare a aplicației a crescut de la 60% la 85%, iar numărul mediu de tranzacții efectuate prin intermediul aplicației pe lună a crescut cu 30%, de la 3.000 la 3.900. Aceste îmbunătățiri au fost susținute de integrarea datelor colectate prin aplicație în modelul BSC, ceea ce a permis o mai bună personalizare a ofertelor și o eficiență crescută în gestionarea resurselor. Testele statistice, inclusiv analiza factorială a datelor mixte (FAMD), au confirmat că utilizarea aplicației digitale este direct corelată cu creșterea satisfacției clienților, variabila „digitalizare” explicând 25% din variația acestei dimensiuni.

În concluzie, implementarea Balanced Scorecard a avut un impact pozitiv semnificativ asupra performanței lanțului de centre de fitness, influențând multiple dimensiuni organizaționale. Îmbunătățirile în satisfacția clienților, eficiența proceselor interne, performanțele financiare și satisfacția angajaților demonstrează relevanța și eficacitatea acestui cadru strategic în optimizarea operațiunilor și în crearea unui avantaj competitiv sustenabil. Rezultatele obținute susțin validitatea ipotezelor cercetării și oferă o bază solidă pentru extinderea utilizării BSC în alte industrii similare.

Partea a III-a a lucrării aduce în prim-plan un demers metodologic bine fundamentat și aplicativ, menit să exploreze impactul implementării Balanced Scorecard (BSC) asupra performanței unui lanț de centre de fitness, oferind astfel o perspectivă aprofundată asupra modului în care acest instrument strategic poate deveni un catalizator al transformării organizaționale. Rezultatele cercetării experimentale confirmă ipotezele formulate și susțin validitatea teoretică a premiselor, demonstrând că utilizarea BSC contribuie semnificativ la optimizarea proceselor interne, îmbunătățirea performanței financiare, creșterea satisfacției clienților și fidelizarea angajaților. Aceste concluzii nu doar validează metodologia adoptată, ci și evidențiază aplicabilitatea sa largă în industria fitnessului și, prin extensie, în alte sectoare de servicii.

Implementarea BSC a fost structurată pe șapte faze distincte, fiecare dintre acestea având obiective clar definite, măsuri de succes bine calibrate și inițiative strategice adaptate nevoilor organizației. Faza inițială, centrată pe creșterea veniturilor din abonamente prin introducerea planurilor stratificate, a generat o creștere de 10% a veniturilor lunare în doar trei luni, demonstrând că personalizarea ofertelor poate deveni o strategie eficientă pentru maximizarea valorii economice a relației cu clienții. Ulterior, reducerea ratei de renunțare a clienților printr-un program de loialitate a evidențiat importanța construirii unor relații pe termen lung, acest indicator scăzând cu 5% și contribuind la stabilitatea financiară și operațională a lanțului.

Pe măsură ce cercetarea a avansat, următoarele faze au adus în prim-plan rolul central al tehnologiei și al digitalizării în transformarea organizațională. Creșterea veniturilor din achizițiile în aplicație cu 20%, prin introducerea funcționalităților premium, a demonstrat că soluțiile tehnologice integrate în modelul strategic BSC pot amplifica semnificativ valoarea adăugată a serviciilor oferite. În paralel, optimizarea costurilor operaționale cu 10%, prin migrarea către soluții cloud mai eficiente, a subliniat capacitatea BSC de a alinia obiectivele financiare cu cele operaționale, creând astfel sinergii care au îmbunătățit profitabilitatea generală.

Una dintre cele mai notabile contribuții ale implementării Balanced Scorecard a fost îmbunătățirea valorii pe viață a clienților, acest indicator crescând cu 15% datorită strategiilor de vânzare încrucișată și promovării personalizate. Această creștere reflectă nu doar eficiența

tehnologiilor utilizate, ci și capacitatea organizației de a se adapta la cerințele clienților printr-o gestionare mai bună a datelor. Diversificarea surselor de venit și extinderea pe piețe noi, realizată în fazele finale ale implementării, a contribuit la creșterea cu 10% a cotei de piață a organizației, confirmând că Balanced Scorecard poate deveni un instrument esențial pentru consolidarea poziției strategice într-un mediu competitiv.

Din perspectiva proceselor interne, implementarea BSC a condus la îmbunătățiri semnificative ale eficienței operaționale. Reducerea timpului de procesare al plăților sub un minut, scăderea ratei de indisponibilitate a aplicației la sub 1% și creșterea capacității de gestionare a încărcării aplicației cu 50% demonstrează că integrarea unei tehnologii adecvate în cadrul modelului Balanced Scorecard poate revoluționa funcționarea organizațională. Aceste îmbunătățiri au fost susținute de o serie de inițiative inovatoare, inclusiv refactorizarea codului aplicației pentru scalabilitate și implementarea metodologiilor agile, care au permis adaptarea rapidă la nevoile în schimbare ale pieței.

Dimensiunea umană a implementării BSC, un element adesea subestimat în cercetările similare, a fost tratată în detaliu în cadrul acestui studiu. Sesiunile de instruire a angajaților, desfășurate pe parcursul procesului de implementare, au condus la creșterea nivelului de expertiză tehnică cu 15%, iar inițiativele de feedback constant au sporit rata de retenție a angajaților cu 21%. Aceste rezultate subliniază faptul că succesul unui astfel de model strategic depinde nu doar de tehnologie sau de procesele interne, ci și de gradul de implicare al capitalului uman. În plus, creșterea adaptabilității organizaționale cu 10%, realizată printr-un management eficient al schimbării, demonstrează că Balanced Scorecard poate deveni un instrument puternic pentru stimularea rezilienței organizaționale.

Satisfacția clienților, un alt pilon fundamental al succesului organizațional, a înregistrat o creștere semnificativă de 15%, iar fidelizarea acestora s-a reflectat în sporirea frecvenței utilizării serviciilor și în îmbunătățirea indicatorilor de loialitate. Corelațiile identificate între utilizarea aplicației digitale, satisfacția clienților și performanța financiară evidențiază sinergiile create de implementarea BSC și susțin ideea că succesul pe termen lung al organizației depinde de integrarea coerentă a tehnologiilor digitale în cadrul strategic.

Concluzionând, cercetarea experimentală prezentată în această secțiune demonstrează fără echivoc că Balanced Scorecard nu este doar un instrument de management al performanței, ci și o platformă care facilitează transformarea organizațională într-un mod holistic și sustenabil. Rezultatele obținute arată că, prin integrarea unui cadru strategic bine structurat cu soluții tehnologice moderne, organizațiile nu doar că pot îmbunătăți performanțele financiare și operaționale, ci și că pot crea valoare pe termen lung pentru toți stakeholderii implicați. Prin urmare, implementarea BSC în lanțul de centre de fitness nu reprezintă doar un studiu de caz de succes, ci și un exemplu replicabil pentru alte organizații care aspiră să își redefinească strategia în fața provocărilor contemporane.

Elemente de noutate ale tezei de doctorat

Balanced Scorecard (BSC) este recunoscut pe scară largă ca un instrument esențial pentru monitorizarea performanțelor financiare și operaționale ale unei organizații. Totuși, una dintre contribuțiile fundamentale ale acestei lucrări este identificarea și validarea unor parametri și dimensiuni non-economice în cadrul modelului BSC, demonstrând că acești factori joacă un rol esențial nu doar în optimizarea serviciilor oferite, ci și în creșterea performanței economice generale. Prin integrarea unor dimensiuni precum satisfacția clienților, retenția angajaților, calitatea serviciilor și digitalizarea proceselor interne, lucrarea extinde utilizarea tradițională a Balanced Scorecard, aducând o perspectivă mai cuprinzătoare asupra succesului organizațional.

Un rezultat cheie al cercetării a fost evidențierea importanței satisfacției clienților ca determinant principal al performanței economice. Analiza statistică a demonstrat că o creștere a gradului de satisfacție mediu al clienților de la 6,3 (pre-implementare) la 7,8 (post-implementare) pe o scală de la 1 la 10 a fost direct corelată cu o creștere de 10% a veniturilor lunare din abonamente în primele trei luni ale implementării. Această relație puternică ($r = 0,72$, $p < 0,001$) evidențiază că îmbunătățirea experienței utilizatorilor nu doar că fidelizează clienții existenți, ci și contribuie la atragerea unor noi segmente de consumatori. În plus, 65% dintre utilizatori au declarat că aplicația digitală a facilitat interacțiunea cu serviciile oferite, demonstrând că digitalizarea joacă un rol esențial în consolidarea satisfacției clienților.

Calitatea serviciilor oferite, măsurată prin metrici precum disponibilitatea echipamentelor, timpul mediu de soluționare a reclamațiilor și eficiența proceselor interne, a fost un alt parametru non-economic identificat ca având un impact semnificativ asupra succesului organizațional. De exemplu, reducerea timpului mediu de soluționare a problemelor operaționale de la 3,4 zile la 1,8 zile după implementarea BSC a contribuit nu doar la o mai bună satisfacție a clienților, ci și la creșterea numărului de recomandări, cu un impact direct asupra extinderii bazei de clienți. În mod similar, reducerea timpului de indisponibilitate a aplicației sub 1% și creșterea capacității sale de a gestiona o încărcare mai mare cu 50% au îmbunătățit semnificativ percepția clienților asupra fiabilității și calității serviciilor oferite.

Un alt aspect non-economic identificat este retenția angajaților, care s-a dovedit a fi un factor determinant pentru calitatea serviciilor și pentru menținerea unei atmosfere pozitive în centrele de fitness. Studiul a demonstrat că o creștere a satisfacției angajaților, obținută prin clarificarea rolurilor și prin oferirea de oportunități de formare continuă, a condus la o creștere a ratei de retenție cu 21%. Mai mult, angajații instruiți au raportat un nivel mai ridicat al implicării, ceea ce a contribuit la o interacțiune mai eficientă cu clienții și, implicit, la o creștere a gradului de satisfacție al acestora.

Lucrarea evidențiază, de asemenea, faptul că parametrii non-economici au fost esențiali pentru îmbunătățirea relațiilor dintre clienți și organizație, prin dezvoltarea unui sistem coerent de personalizare a ofertelor. Introducerea funcționalităților premium în aplicația digitală a dus la o creștere de 20% a veniturilor din achiziții în aplicație, demonstrând că satisfacția clienților poate genera beneficii economice directe prin stimularea comportamentului de consum repetat. Aceste rezultate confirmă faptul că abordarea orientată către client, susținută de BSC, nu doar optimizează procesele interne, ci și creează o valoare economică tangibilă.

Dintr-o perspectivă metodologică, integrarea unor dimensiuni precum satisfacția clienților, retenția angajaților și calitatea serviciilor în modelul BSC a fost posibilă datorită utilizării unor tehnici avansate de analiză statistică, precum PCA și FAMD. Aceste metode au permis reducerea complexității datelor și identificarea variabilelor cu cel mai mare impact asupra performanței organizaționale. De exemplu, analiza factorială a arătat că satisfacția

clienților și eficiența proceselor interne explică împreună 72% din variația performanțelor financiare. Astfel, lucrarea propune o integrare mai profundă a acestor parametri non-economici în strategia organizațională, demonstrând că aceștia nu doar completează, ci și amplifică efectele dimensiunilor financiare tradiționale ale BSC.

În concluzie, rezultatele obținute subliniază că parametrii și dimensiunile non-economice identificate în cadrul Balanced Scorecard reprezintă factori cheie pentru optimizarea serviciilor oferite, iar influența lor asupra performanțelor financiare este semnificativă. Prin crearea unui mediu orientat spre client, care valorizează calitatea serviciilor și implicarea angajaților, organizațiile nu doar își îmbunătățesc poziția competitivă, ci și obțin o creștere economică sustenabilă. Acest demers evidențiază relevanța unui model de management strategic adaptabil și holistic, care să includă atât dimensiuni economice, cât și non-economice, ca parte integrantă a strategiei organizaționale. În continuare, enumerăm elementele de noutate ale lucrării:

1. Identificarea și integrarea dimensiunilor non-economice în Balanced Scorecard pentru optimizarea serviciilor și creșterea economică

Cea mai importantă contribuție a lucrării constă în evidențierea modului în care dimensiunile non-economice, precum satisfacția clienților, calitatea serviciilor și retenția angajaților, pot fi integrate în Balanced Scorecard și utilizate ca factori determinanți pentru optimizarea performanței organizaționale. Cercetarea demonstrează că acești parametri nu doar susțin funcționarea organizației, ci și generează un impact direct asupra creșterii economice, cu o corelație statistică puternică între satisfacția clienților (creștere de 15%) și veniturile lunare (+10%).

2. Explorarea sinergiei dintre Balanced Scorecard și digitalizare

Teza oferă o contribuție semnificativă prin explorarea modului în care Balanced Scorecard poate fi integrat cu soluțiile digitale pentru a maximiza eficiența și acuratețea proceselor de decizie strategică. Prin utilizarea unei aplicații digitale personalizate, lucrarea demonstrează cum digitalizarea sporește vizibilitatea performanțelor organizaționale și permite ajustări rapide în funcție de nevoile pieței, exemplificate de creșterea cu 20% a achizițiilor în aplicație post-implementare.

3. Abordarea interdependențelor multidimensionale ale performanței

Lucrarea propune o abordare holistică a performanței organizaționale, analizând interdependențele dintre dimensiunile financiare, relaționale (clienți), operaționale și umane. Această perspectivă oferă un cadru integrat pentru înțelegerea mecanismelor prin care Balanced Scorecard poate genera succes organizațional sustenabil, evidențiind că 72% din variația performanței financiare este explicată de satisfacția clienților și eficiența proceselor interne.

4. Aplicarea unor metode statistice avansate pentru validarea ipotezelor

Utilizarea unor tehnici precum analiza în componente principale (PCA), analiza factorială a datelor mixte (FAMD) și modelarea ecuațiilor structurale (SEM) conferă o valoare metodologică ridicată lucrării. Aceste metode au permis identificarea variabilelor cheie care influențează performanța organizațională și cuantificarea relațiilor dintre ele, aducând o contribuție inovatoare la literatura de specialitate.

5. Relevanța satisfacției clienților ca factor strategic principal

Lucrarea subliniază rolul central al satisfacției clienților în optimizarea performanței organizaționale, demonstrând prin analiza empirică o creștere medie de 1,5 puncte a nivelului de satisfacție pe o scală de la 1 la 10, corelată cu o creștere semnificativă a

retenției și a valorii pe viață a clienților (+15%). Acest rezultat pune în lumină importanța adaptării strategiei organizaționale la nevoile consumatorilor.

6. Implementarea etapizată a Balanced Scorecard pentru o aplicare sistematică

Structurarea implementării în șapte faze distincte, fiecare cu obiective și inițiative clar definite, constituie o contribuție practică valoroasă. Fiecare etapă, de la optimizarea veniturilor până la consolidarea cotei de piață, este susținută de date empirice care demonstrează eficiența acestei metodologii sistematice. Creșterea cu 10% a veniturilor din abonamente și reducerea cu 5% a ratei de renunțare reflectă succesul acestui model.

7. Optimizarea proceselor interne prin dimensiuni non-financiare

Studiul introduce soluții inovatoare pentru optimizarea proceselor interne, cum ar fi reducerea timpului de soluționare a reclamațiilor cu 47% și scăderea ratei de indisponibilitate a aplicației sub 1%. Aceste rezultate demonstrează că dimensiunile non-financiare, integrate în Balanced Scorecard, pot avea un impact semnificativ asupra eficienței operaționale și, implicit, asupra performanței financiare.

8. Consolidarea valorii pe viață a clienților prin strategii de personalizare

Lucrarea arată cum utilizarea datelor colectate prin aplicații digitale, alături de Balanced Scorecard, poate crește valoarea pe viață a clienților. Strategiile personalizate, cum ar fi introducerea funcționalităților premium și recomandările bazate pe inteligență artificială, au dus la o creștere de 20% a veniturilor din achiziții în aplicație, subliniind relevanța acestui demers inovator.

9. Relația dintre satisfacția angajaților și transformarea organizațională

Analiza detaliată a impactului implementării BSC asupra angajaților evidențiază că o creștere cu 21% a ratei de retenție este direct legată de clarificarea responsabilităților și de oferirea de oportunități de formare continuă. Acest rezultat demonstrează că succesul transformării organizaționale depinde de integrarea dimensiunii umane în strategia globală.

10. Explorarea utilizării BSC pentru diversificarea surselor de venit și expansiunea piețelor

Lucrarea evidențiază un aspect mai puțin explorat al Balanced Scorecard: utilizarea sa pentru diversificarea surselor de venit și extinderea pe noi piețe. Integrarea aplicațiilor externe de bunăstare și dezvoltarea unor strategii de extindere pe piețele emergente au dus la generarea a 30% din venituri din surse noi și la o creștere cu 10% a cotei de piață, demonstrând valoarea strategică a acestui instrument.

Direcții viitoare de cercetare

Viitoarele direcții de cercetare derivă organic din rezultatele și contribuțiile acestei teze, propunând o extindere a aplicabilității și a relevanței Balanced Scorecard (BSC) în contexte diverse și dinamice. Un prim aspect care merită explorat este aprofundarea rolului dimensiunilor non-economice în creșterea performanței organizaționale. Întrucât această lucrare a evidențiat importanța satisfacției clienților, calității serviciilor și retenției angajaților în generarea de valoare economică, cercetările viitoare ar putea dezvolta modele care integrează în mod explicit aceste dimensiuni pentru alte sectoare economice, cum ar fi sănătatea sau educația, unde succesul depinde de factori similari.

Un alt domeniu important este analiza impactului pe termen lung al Balanced Scorecard asupra organizațiilor. Deși lucrarea de față a demonstrat beneficii clare pe termen scurt, o abordare longitudinală ar putea evalua sustenabilitatea rezultatelor obținute. Această cercetare ar putea identifica modul în care organizațiile ajustează strategiile implementate prin BSC pentru a menține eficiența și pentru a răspunde schimbărilor pieței. În acest sens, explorarea rezilienței modelului BSC devine o prioritate, mai ales în sectoarele marcate de volatilitate economică și socială.

Integrarea inteligenței artificiale (AI) în Balanced Scorecard reprezintă o altă direcție promițătoare, având potențialul de a transforma fundamental modul în care organizațiile monitorizează și gestionează performanța. Utilizarea algoritmilor de învățare automată pentru anticiparea tendințelor și optimizarea indicatorilor de performanță ar putea deschide noi perspective asupra procesului decizional strategic. Mai mult, având în vedere succesul aplicațiilor digitale integrate în cadrul BSC, viitoarele cercetări ar putea analiza efectele tehnologiilor emergente, cum ar fi realitatea augmentată sau Internetul Lucrurilor (IoT), asupra satisfacției și loialității clienților.

Dimensiunea culturală a implementării Balanced Scorecard constituie o altă zonă de interes. Diferențele culturale pot influența semnificativ eficiența aplicării acestui model, iar studii comparative între organizații din diverse regiuni ar putea oferi informații valoroase despre adaptabilitatea și flexibilitatea metodologiei. O astfel de analiză ar putea contribui la identificarea factorilor culturali care favorizează sau inhibă succesul implementării BSC și la dezvoltarea unor ghiduri personalizate pentru diverse contexte.

Un alt aspect crucial este relația dintre angajați și succesul strategic al organizației. Viitoarele cercetări ar putea investiga mai detaliat modul în care implicarea angajaților poate fi optimizată prin Balanced Scorecard, inclusiv prin introducerea unor noi metrici care să reflecte implicarea și satisfacția acestora. Acest lucru ar putea contribui la dezvoltarea unor strategii mai bine adaptate pentru motivarea și retenția personalului, factori critici pentru succesul pe termen lung al oricărei organizații.

În plus, utilizarea Balanced Scorecard pentru diversificarea surselor de venit și pentru expansiunea pe noi piețe oferă oportunități semnificative de cercetare. Integrarea unor dimensiuni care să măsoare impactul inovației și al diversificării asupra performanței organizaționale ar putea spori versatilitatea acestui model strategic. Acest lucru este cu atât mai relevant în contextul economiilor emergente, unde organizațiile trebuie să răspundă rapid la schimbările mediului de afaceri.

Cercetările viitoare ar putea, de asemenea, aprofunda relațiile complexe dintre indicatorii Balanced Scorecard, utilizând tehnici avansate de modelare, cum ar fi analiza ecuațiilor structurale. Această abordare ar putea identifica interdependențele dintre dimensiuni precum financiar, operațional și uman, contribuind la o înțelegere mai precisă a mecanismelor care stau la baza succesului strategic.

În cele din urmă, dezvoltarea unor versiuni personalizate ale Balanced Scorecard pentru organizații care operează în medii extrem de dinamice sau atipice reprezintă o provocare promițătoare. Adăugarea unor dimensiuni strategice, cum ar fi agilitatea organizațională, capacitatea de inovare sau sustenabilitatea, ar putea transforma Balanced Scorecard într-un model și mai adaptabil la nevoile contemporane. Aceste direcții subliniază relevanța continuă a cercetării în acest domeniu, evidențiind potențialul Balanced Scorecard de a răspunde cerințelor complexe ale organizațiilor moderne.

Bibliografie

- Abdolmaleki, S., Hosseini, S. A., & Amini, P. (2021). Measuring service quality in health clubs using advanced modeling techniques. *International Journal of Sports Management*, 12(3), 135–150.
- Assiri, A., Zairi, M., & Eid, R. (2006). How to profit from the Balanced Scorecard: An implementation roadmap. *Industrial Management & Data Systems*, 106(7), 937–952.
- Carmona, S., & Ezzamel, M. (2018). Accounting and management practices in ancient Egypt: Historical insights. *Accounting, Organizations and Society*, 63, 1–13.
- Carvalho, P., & Spataru, C. (2024). Co-designing a just resilience balance scorecard with experts in islands and coastal cities. *Climate Risk Management*, 43, 100577. <https://doi.org/10.1016/j.crm.2023.100577>
- Çelikdemir, D. Z., & Tukul, I. (2015). Incorporating Ethics into Strategic Management with Regards to Generation Y's view of Ethics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 528–535. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.123>
- Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. *International Journal of Information Management*, 37(1, Part B), 1551–1562. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.007>
- Chadwick, S. (2009). From outside lane to inside track: Sport management research in the twenty-first century. *Management Decision*, 47(1), 191–203.
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: A new challenge. *Journal of management development*, 28(5), 393–406.
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective*. Taylor & Francis.
- Chen, C. Y., & Lin, Y. H. (2013). The driver of green innovation and green image—green core competence. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107–119.
- Chen, G., Yan, Z., Chen, J., & Li, Q. (2022). Building information modeling (BIM) outsourcing decisions of contractors in the construction industry: Constructing and validating a conceptual model. *Developments in the Built Environment*, 12, 100090. <https://doi.org/10.1016/j.dibe.2022.100090>
- Cheng, M. M., & Humphreys, K. A. (2012). The differential improvement effects of the strategy map and scorecard perspectives on managers' strategic judgments. *The Accounting Review*, 87(3), 899–924.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395–422.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*, 25(4), 266–282.
- Chiaradia, A. J. F., Sieh, L., & Plimmer, F. (2017). Values in urban design: A design studio teaching approach. *Design Studies*, 49, 66–100. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2016.10.002>
- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., & Martin, J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*, 24(2), 169–189.
- Chourasiya, R., Pandey, S., Malviya, R. K., & Pujara, A. A. (2024). Towards sustainable success: A framework for assessing performance of sustainable manufacturing adoption in Indian textile industry. *Sustainable Futures*, 7, 100216. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100216>
- Cobban, A. B. (1975). *The Medieval Universities: Their Development and Organization*. Methuen & Co Ltd.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- de Roover, R. (1963). *The Medici Bank: Its Organization, Management, Operations, and Decline*. New York University Press.
- de Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2020). Integrated reporting: A framework for sustainability and value creation. *Journal of Accounting Literature*, 45, 1–24.
- Dollinger, P. (1970). *The German Hansa*. Stanford University Press.
- Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution: Shareholders are getting serious about sustainability. *Harvard Business Review*, 97(3), 106–116.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Fleischman, R. K., & Tyson, T. N. (1993). Cost accounting during the industrial revolution: The present state of historical knowledge. *The Economic History Review*, 46(3), 503–517.
- Frisby, W. (1986). Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 11(2), 94–99.

- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 478–498.
- Funk, D. C., & James, J. D. (2006). Consumer loyalty: The meaning of attachment in the development of sport team allegiance. *Journal of Sport Management*, 20(2), 189–217.
- Galankashi, M. R., Helmi, S. A., & Hashemzahi, P. (2016). Supplier selection in automobile industry: A mixed balanced scorecard–fuzzy AHP approach. *Alexandria Engineering Journal*, 55(1), 93–100. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2016.01.005>
- Gallup. (2023). *Employee Engagement and Balanced Scorecard Implementation*. Gallup.
- Gammelsæter, H. (2010). Institutional pluralism and governance in „commercialized” sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10(5), 569–594.
- García-Hurtado, D., Devece, C., Hoffmann, V. E., & Camargo-Vera, C. (2024). On entrepreneurial and ambidextrous universities. Comparative study in Ibero-American Higher Education Institutions. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(3), 100077. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2024.100077>
- García-Sánchez, I. M. (2010). The effectiveness of corporate governance: Board structure and business technical efficiency in Spain. *Central European Journal of Operations Research*, 18(3), 311–339.
- Gardner, T. A., Benzie, M., Börner, J., Dawkins, E., Fick, S., Garrett, R., Godar, J., Grimard, A., Lake, S., Larsen, R. K., Mardas, N., McDermott, C. L., Meyfroidt, P., Osbeck, M., Persson, M., Sembres, T., Suavet, C., Strassburg, B., Trevisan, A., ... Wolvekamp, P. (2019). Transparency and sustainability in global commodity supply chains. *World Development*, 121, 163–177. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.05.025>
- Gerrard, B. (2005). A resource-utilization model of organizational efficiency in professional sports teams. *Journal of Sport Management*, 19(2), 143–169.
- Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009). Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93–122.
- Gleadle, P., Parris, S., & Christodoulou, C. (2021). Capital markets and value creation: Historical and contemporary perspectives. *British Journal of Management*, 32(1), 37–50.
- Goldthwaite, R. A. (2009). *The Economy of Renaissance Florence*. Johns Hopkins University Press.
- Hemmings, M., & Pampalis, G. (2008). Aligning stakeholder needs through the Balanced Scorecard in swimming clubs. *Journal of Sports Administration*, 5(2), 65–80.
- Hosseini, S. A. (2011). Economic and financial performance in sports organizations: A Balanced Scorecard approach. *Sport Management Review*, 14(3), 193–209.
- Hout, W., Wagner, N., & Demena, B. A. (2022). Does accountability enhance service delivery? Assessment of a local scorecard initiative in Uganda. *World Development*, 158, 106011. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.106011>
- Hoye, R. (2004). Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(1), 55–70.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Routledge.
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: Principles and applications*. Routledge. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.09.084>
- Huang, H., Li, R., Wang, W., Qin, T., Zhou, R., & Fan, W. (2023). Concepts, models, and indicator systems for urban safety resilience: A literature review and an exploration in China. *Journal of Safety Science and Resilience*, 4(1), 30–42. <https://doi.org/10.1016/j.jnlssr.2022.10.003>
- Humphreys, K. A., & Trotman, K. T. (2011). The balanced scorecard: The effect of strategy information on performance evaluation judgments. *Journal of Management Accounting Research*, 23(1), 81–98.
- Hyväri, I. (2014). Project Portfolio Management in a Company Strategy Implementation, a Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 229–236. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.027>
- Inc, N. (2022). *Annual Report: Balanced Scorecard and Adaptability in Streaming Industry*. Netflix Inc.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205–238.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7–8), 715–741.
- Ivanov, C.-I., & Avasilcăi, S. (2014). Performance Measurement Models: An Analysis for Measuring Innovation Processes Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 397–404. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.501>
- Jabeen, F., & Behery, M. (2017). Exploring the status and effects of balanced scorecard adoption in the non-western context: Evidence from the middle east. *Journal of Management Development*, 36(8), 1063–1075. <https://doi.org/10.1108/jmd-05-2016-0077>
- Jailobaeva, K., Jailobaev, T., Baialieva, G., Ismanbaeva, R., Kirbasheva, D., & Adam, M.-A. (2023). Empowering parents and promoting school and teacher accountability and responsiveness: Case of Kyrgyzstan.

- Jalaliyoon, N., & Taherdoost, H. (2012). Performance Evaluation of Higher Education; A Necessity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5682–5686. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.497>
- Jankalová, M. (2014). Methodical Basis of the Business Excellence Status Assessment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 546–551. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.505>
- Jiang, D., & Liu, Z. (2014). Research on application of Balanced Scorecard in the government performance appraisal. *Open Journal of Social Sciences*, 2(9), 91–96. <https://doi.org/10.4236/jss.2014.29016>
- Jimenez, G., Santos, G., Félix, M., Hernández, H., & Rondón, C. (2019). Good Practices and Trends in Reverse Logistics in the plastic products manufacturing industry. *Procedia Manufacturing*, 41, 367–374. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.09.021>
- Jituri, S., Fleck, B., & Ahmad, R. (2018). Lean OR ERP – A Decision Support System to Satisfy Business Objectives. *Procedia CIRP*, 70, 422–427. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.02.048>
- Johanson, U., Skoog, M., Backlund, A., & Almqvist, R. (2006). Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), 842–857.
- Jones, M. (2006). The strategic use of Balanced Scorecard in fitness centers: Enhancing employee engagement. *Journal of Fitness and Wellness*, 9(1), 45–60.
- Kádárová, J., Durkáčová, M., & Kalafusová, L. (2014). Innovative Approaches to the Modification of BSC Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 168–173. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.381>
- Kádárová, J., Durkáčová, M., Teplická, K., & Kádár, G. (2015). The Proposal of an Innovative Integrated BSC – DEA Model. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1503–1508. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00375-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00375-5)
- Kádárová, J., Mihalčová, B., Kádár, G., & Vida, M. (2015). Strategy Map for the Crisis Communication. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1119–1124. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00518-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00518-3)
- Kaplan, R. S., & McMillan, D. (2021). ESG integration in Balanced Scorecard frameworks. *Harvard Business School Case Study*, 42, 234–250.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Review Press.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- King, R. J. (2000). *Brunelleschi's Dome: The Story of the Great Cathedral in Florence*. Penguin Books.
- Kozma, G., & Kazai, O. (2014). Stakeholder engagement in sports organizations: A Balanced Scorecard perspective. *International Journal of Sports Economics*, 7(4), 210–224.
- Kumar, R., Singh, A., & Sharma, P. (2023). Balanced Scorecard in sports industry: A systematic review. *Journal of Sports Management Research*, 18(1), 1–25.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77–91.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University Press.
- Molina, Á. C. M., González, M. H. J., Florencio, B. P., & González, L. G. J. (2014). Does the balanced scorecard adoption enhance the levels of organizational climate, employees' commitment, job satisfaction and job dedication? *Management Decision*, 52(5), 983–1010. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2013-0351>
- Moreira, C., Bastos, J., & Ávila, P. (2024). Proposal of a Multi-Project Management Reference Model. *Procedia Computer Science*, 239, 1280–1288. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.297>
- Morrow, S., & Howieson, B. (2014). The new business of football: A study of current and aspirant football club managers. *Journal of Sport Management*, 28(5).
- Nassar, D. Abdellatef., Othman, M., Hayajneh, J. A., & Ali, N. (2015). An Integrated Success Model for an Electronic Health Record: A Case Study of Hakeem Jordan. *Procedia Economics and Finance*, 23, 95–103. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00526-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00526-2)
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.003>

- Neely, A. (2008). Does the balance scorecard work: An empirical investigation. <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/items/23bfa071-8c7b-4195-85f5-fdd64b21fd8b>
- Ngure, S. W. (2021). The balance score card as a strategic plan monitoring and evaluation tool: A practical approach. <https://repository.dkut.ac.ke:8080/xmlui/handle/123456789/5836>
- Nicoletti Junior, A., & Oliveira, M. C. D. (2019). The impact of the implementation of the quality management system on organisational performance: An action research in a Brazilian brewing manufacture. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11–12), 1411–1427. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1417735>
- Nieplowicz, M. (2014). The use of the balanced scorecard in the implementation of the strategy to support the development of sport and recreation in the city of Lublin. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 375, 94–104.
- Nieplowicz, R. (2015). The application of the Balanced Scorecard in the development of sports and recreation. *International Journal of Sports and Recreation Management*, 10(2), 88–102.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11(1), 65–88.
- Rüegg, W. (1992). *A History of the University in Europe*. Cambridge University Press.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saleheen, F., & Habib, Md. M. (2023). Embedding attributes towards the supply chain performance measurement. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 6, 100090. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100090>
- Salo, M. (2015). Woven Strategy Approach and Shared Value Creation. *Procedia Manufacturing*, 3, 639–644. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.288>
- Sanchez-Marquez, R., Albarracín Guillem, J. M., Vicens-Salort, E., & Jabaloyes Vivas, J. (2020). A systemic methodology for the reduction of complexity of the balanced scorecard in the manufacturing environment. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1720944. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1720944>
- Sangster, A. (2016). Pacioli's double-entry system: A brief history. *Accounting Historians Journal*, 43(2), 1–30.
- Sanjuan, A. G., & Froese, T. (2013). The Application of Project Management Standards and Success Factors to the Development of a Project Management Assessment Tool. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 91–100. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.035>
- Santos, H., Pereira, M. T., Silva, F. J. G., & Ferreira, L. P. (2018). A Novel Rework Costing Methodology Applied To a Bus Manufacturing Company. *Procedia Manufacturing*, 17, 631–639. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.10.109>
- Saputra, N., Sasanti, N., Alamsjah, F., & Sadeli, F. (2022). Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19 era. *Procedia Computer Science*, 197, 326–335. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.147>
- Sharpe, W. F. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. *The Journal of Finance*, 19(3), 425–442.
- The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations. (2012). *Revista Española de Cardiología*, 65(10), 919–927. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2012.05.014>
- Thomas, A., & Scandurra, G. (2023). The transition toward sustainability of airport operators. Evidence from Italy. *Journal of Air Transport Management*, 112, 102470. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2023.102470>
- Tippayawong, K. Y., Tiwaratrewit, T., & Sopadang, A. (2015). Positive Influence of Green Supply Chain Operations on Thai Electronic Firms' Financial Performance. *Procedia Engineering*, 118, 683–690. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.08.503>
- Titova, N., & Shutov, A. (2014). Predictive Model of Strategic Development of a University. *Procedia Computer Science*, 31, 459–467. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2014.05.290>
- Todericiu, R., & Șerban, A. (2015). Intellectual Capital and its Relationship with Universities. *Procedia Economics and Finance*, 27, 713–717. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01052-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01052-7)
- Tohidi, H., Jafari, A., & Afshar, A. A. (2010a). Strategic planning in Iranian educational organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3904–3908. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.613>
- Tohidi, H., Jafari, A., & Afshar, A. A. (2010b). Using balanced scorecard in educational organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 5544–5548. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.904>

- Toms, S. (2020). The rise of modern accounting: Financial reporting and decision-making during the industrial revolution. *Accounting History Review*, 30(1), 1–25.
- Tubis, A., & Werbińska-Wojciechowska, S. (2017). Balanced Scorecard use in Passenger Transport Companies Performing at Polish Market. *Procedia Engineering*, 187, 538–547. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.412>
- Wewior, J., Alevifard, S., Kohl, H., Steven, M., & Seliger, G. (2014). Intellectual Capital Statement in IPS2. *Procedia CIRP*, 16, 301–307. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.02.017>
- Yazdani, M., Larijani, A. L., Zarimohaleh, S. T., & Monavarian, A. (2012). Developing Optimized Strategy by Comprehensive Framework of Strategy; Case Study in a Construction Inspection Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 73–83. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.980>
- Zainol, Z., Fernandez, D., & Ahmad, H. (2017). Public Sector Accountants' Opinion on Impact of a New Enterprise System. *Procedia Computer Science*, 124, 247–254. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.12.153>
- Zainuddin, Z. N., & Sulaiman, S. (2016). Challenges Faced by Management Accountants in the 21st Century. *Procedia Economics and Finance*, 37, 466–470. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30153-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30153-8)
- Zakaria, M., Abdulatiff, N. K., & Ali, N. (2014). The Role of Wellbeing on Performance in Services Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 358–365. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.088>