

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ & ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ**

**Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ**  
**ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ (Κ.Α.Ε)**

**Μαχειμάρη Ε. Κωνσταντίνα**

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

**ΣΠΑΡΤΗ**

**ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ & ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ**

**Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ**  
**ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ (Κ.Α.Ε)**

**Μαχειμάρη Ε. Κωνσταντίνα**

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

**ΣΠΑΡΤΗ**  
**ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013**

**Εγκρίθηκε από:**

**Καθηγητή, Αθανάσιος Κριεμάδης**

**Προέδρου της Επιτροπής**

© 2013 by Konstantina E. Macheimari

All Rights Reserved

**Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ  
ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ (Κ.Α.Ε)**

Μαχειμάρη Ε. Κωνσταντίνα

Πιστοποιητικά έγκρισης:

Ο Πρόεδρος της Επιτροπής

Καθηγητής Αθανάσιος Κριεμάδης

Τα μέλη

Λέκτορας Βρόντου Ουρανία

Αναπληρωτής Καθηγητής Δουβής Ιωάννης

## ΑΦΙΕΡΩΣΗ

**Στην μνήμη του Μπαμπά μου...**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η συγγραφέας θα ήθελε να εκφράσει τις ευχαριστίες της στην Δρ. Άλκησις Παπαϊωάννου, για την αμέριστη συμπαράσταση και την πολύτιμη βοήθεια που παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησής της διατριβής. Ευχαριστίες και για την οικογένειά μου, την μητέρα μου και τον σύντροφο της ζωής μου Γιάννη για την απεριόριστη υποστήριξή τους.

Περίληψη  
Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ  
(Κ.Α.Ε)

Κωνσταντίνα Ε. Μαχειμάρη

Προπτυχιακές σπουδές, Οργάνωση & Διαχείριση Αθλητισμού, Πανεπιστήμιο  
Πελοποννήσου, 2009

Μεταπτυχιακές σπουδές, Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών &  
Επιχειρήσεων, 2013

(Υπό την Επίβλεψη του καθηγητή Αθανάσιου Κριεμάδη)

Οι πρωταρχικοί σκοποί αυτής της έρευνας ήταν: (α) να καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο η πελατοκεντρική στρατηγική εφαρμόζεται στον ελληνικό επαγγελματικό αθλητισμό και πιο συγκεκριμένα στις επαγγελματικές ομάδες καλαθοσφαίρισης (ΚΑΕ), (β) να εξεταστεί εάν η ενδυνάμωση του προσωπικού και η συνεχής βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας ΚΑΕ αποτελούν παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με την πελατοκεντρική στρατηγική των ΚΑΕ (γ) να εξεταστεί η σχέση ανάμεσα στους παράγοντες της πελατοκεντρικής στρατηγικής και τους δείκτες ικανότητας καταναλωτών/φιλάθλων από την επίδοση των επαγγελματικών ομάδων καλαθοσφαίρισης (ΚΑΕ) και (γ) να διερευνηθεί αν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις ΚΑΕ (που δραστηριοποιούνται στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη) και στους παράγοντες της πελατοκεντρικής στρατηγικής.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από τον Whiteley (1991) επικεντρώνοντας στο θέμα της πελατοκεντρικής στρατηγικής, και μεταφράστηκε και προσαρμόστηκε από ερευνητική επιστημονική ομάδα, που την αποτελούσαν καθηγητές Πανεπιστημίου και στελέχη επαγγελματικών ομάδων καλαθοσφαίρισης (ΚΑΕ). Το κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 7 υποενότητες 40 ερωτήσεων – διαπιστώσεων με τις πέντε πρώτες υποενότητες να εξετάζουν τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα των ΚΑΕ. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων διατυπώνονται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως 5 (1=Καθόλου έως 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό). Το δείγμα αποτέλεσαν οι τέσσερις μεγαλύτερες Κ.Α.Ε., της Ελλάδας και πιο συγκεκριμένα ο Ολυμπιακός, ο Παναθηναϊκός, ο Άρης και ο ΠΑΟΚ, οι οποίες αγωνίζονταν στην πρώτη κατηγορία του Ελληνικού πρωταθλήματος (Α1) την αγωνιστική περίοδο 2011-

2012. Στην έρευνα ανταποκρίθηκαν οκτακόσιοι φίλαθλοι (δηλαδή διακόσιοι φίλαθλοι από κάθε ΚΑΕ).

Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα:

1. Η πελατοκεντρική στρατηγική εφαρμόζεται σε μέτριο βαθμό από τις Ελληνικές Κ.Α.Ε., καθώς η βαθμολογία των φιλάθλων (n=800) για τη πελατοκεντρικότητα των ΚΑΕ, έχει Μ.Ο=3,52 αριθμός που αποτελεί και το συνολικό βαθμό πελατοκεντρικότητας.
2. Υπήρξε ισχυρή και θετική συσχέτιση μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής με τους παράγοντες της ενδυνάμωσης του προσωπικού και της συνεχούς βελτίωσης διαδικασιών και προϊόντων/ υπηρεσιών.
3. Υπήρξε ισχυρή και θετική συσχέτιση ανάμεσα στην πελατοκεντρική στρατηγική των ΚΑΕ και στην ικανοποίηση των φιλάθλων από την επίδοση των επαγγελματικών ομάδων καλαθοσφαίρισης (ΚΑΕ).
4. Υπήρξε σημαντική διαφορά στον βαθμό εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής μεταξύ των ΚΑΕ που δραστηριοποιούνται στην Αθήνα και αυτών που δραστηριοποιούνται στη Θεσσαλονίκη, με τις πρώτες να υπερτερούν.

**Λέξεις κλειδιά:** Πελατοκεντρική στρατηγική, ικανοποίηση, ομάδες καλαθοσφαίρισης

## Abstract

Customer oriented Strategy in professional sports

Konstantina E. Macheimari

B.A., Sports Organization & Management, University of Peloponnese, 2009

M.Sc., Sports Organizations & Management,

University of Peloponnese, 2012

(Directed by Professor, Athanasios Kriemadis)

The primary objectives of this research were: (a) to determine the extent to which the customer-oriented strategy is implemented to Greek professional sport, and more specifically in professional basketball teams (b) to examine whether the employee empowerment and the continuous improvement of products and services of one professional basketball teams are factors that are directly related to customer-oriented strategy of professional basketball teams (c) to examine the relationship between the factors of customer-oriented strategy and the consumers' satisfaction of and (c) to investigate if differences exist among the professional basketball teams (these which are activated in Athens and Thessalonica) and the factors of customer-oriented strategy.

The questionnaire was created by Whiteley (1991) focusing on customer-oriented strategy and was translated and modified by scientific research group, which consisted by university professors and executives of professional basketball teams.

The main part of the questionnaire was consisted of 7 subsections 40 questions – findings. The first five subsections examined the customer-oriented strategy. The questions were answered using a 5-point Likert scale from 1 to 5 (1 = Not at all to 5 = To a very large extent). The sample was consisted by the four largest basketball teams in Greece and more specifically Olympiacos, Panathinaikos, Aris and PAOK, which competed in the first division of the Greek league (A1) in the season 2011-2012. Eight hundred consumers (i.e. hundred consumers from all Professional basketball clubs) were responded to the survey.

The results of the survey were:



1. The customer-oriented strategy is applied modestly from Greek professional basketball teams as the rating of the consumers (n = 800) for customer orientation had an average = 3.52 number which is the total customer orientation.
2. There was a strong and positive relationship between the factors of customer-oriented strategy and (a) employee empowerment and (b) continuous improvement processes and products / services
3. There was a strong and positive relationship between customer-oriented strategy of professional basketball teams and the consumers' satisfaction
4. There was a significant difference in the extent of implementation of customer-oriented strategy among professional basketball teams operating in Athens and those in Thessalonica, with the first to outweigh.

**Keywords:** Customer-centric strategy, satisfaction, basketball teams

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΑΦΙΕΡΩΣΗ.....	1
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	1
<b>I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>8</b>
<i>Ερευνητικός σκοπός .....</i>	<i>9</i>
<i>Ερευνητικά ερωτήματα .....</i>	<i>9</i>
<i>Σημαντικότητα έρευνας .....</i>	<i>10</i>
<b>II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....</b>	<b>11</b>
<i>Επαγγελματικός Αθλητισμός .....</i>	<i>11</i>
<i>Ορισμός .....</i>	<i>11</i>
<i>Χαρακτηριστικά γνωρίσματα .....</i>	<i>11</i>
<i>Ο Επαγγελματικός αθλητισμός σήμερα .....</i>	<i>13</i>
<i>Εννοιολογική Προσέγγιση Πελατοκεντρικής Στρατηγικής .....</i>	<i>13</i>
<i>Μοντέλα Πελατοκεντρικής Στρατηγικής .....</i>	<i>19</i>
<i>Μέθοδος Πελατειακού Μάρκετινγκ .....</i>	<i>20</i>
<i>Μέθοδος του «διαμαντιού».....</i>	<i>22</i>
<i>Μοντέλο ικανοποίησης πελάτη.....</i>	<i>24</i>
<i>Πελατειακή ικανοποίηση (customer satisfaction) .....</i>	<i>25</i>
<i>Σχέση ικανοποίησης πελατών και πελατοκεντρικής στρατηγικής.....</i>	<i>27</i>
<i>Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της πελατοκεντρικής στρατηγικής .....</i>	<i>28</i>
<i>Η Πελατοκεντρική Στρατηγική στον επαγγελματικό αθλητισμό.....</i>	<i>31</i>
<i>Μοντέλα μέτρησης της πελατοκεντρικής στρατηγικής στον επαγγελματικό αθλητισμό</i>	<i>38</i>
<i>Οφέλη από την εφαρμογή πελατοκεντρικής στρατηγικής στον επαγγελματικό αθλητισμό</i>	<i>40</i>
<i>Δυσκολίες υλοποίησης πελατοκεντρικής στρατηγικής στον επαγγελματικό αθλητισμό</i>	<i>41</i>
<b>III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>44</b>
<i>Δείγμα.....</i>	<i>44</i>
<i>Διαδικασία.....</i>	<i>44</i>
<i>Ερωτηματολόγιο.....</i>	<i>45</i>

Στατιστική ανάλυση.....	46
<b>IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>48</b>
Κοινωνικό – Δημογραφικό προφίλ δείγματος.....	48
Αθλητικές προτιμήσεις.....	49
Πελατοκεντρική Στρατηγική ΚΑΕ.....	51
Όραμα και Αποστολή .....	51
Εξυπηρέτηση φιλάθλων .....	52
Αντιμετώπιση προβλημάτων.....	52
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Φιλάθλους.....	53
Προσέγγιση φιλάθλων .....	54
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού.....	55
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών .....	56
Ικανοποίηση .....	59
Έλεγχοι Διακυμάνσεων.....	60
Διαφορές ανάλογα με την ΚΑΕ.....	60
Συσχετίσεις .....	62
Σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής των ΚΑΕ με βαθμού συνεχούς βελτίωση προϊόντων / υπηρεσιών .....	62
Σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής των ΚΑΕ με βαθμού ανάπτυξης πρωτοβουλιών, ικανοτήτων και ενδυνάμωσης των εργαζομένων.....	63
Σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής των ΚΑΕ με βαθμού συνολικής ικανοποίησης φιλάθλων .....	64
<b>V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>65</b>
Συζήτηση.....	65
Συμπεράσματα .....	69
Περιορισμοί.....	69
Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	70
<b>VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>71</b>
<b>V III. ΠΑΡΑΤΗΜΑΤΑ .....</b>	<b>79</b>

## I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο έντονος ανταγωνισμός αλλά και οι πλέον μεγάλες απαιτήσεις των πελατών οδηγούν τους υπευθύνους των οργανισμών/ επιχειρήσεων να δίνουν προτεραιότητα στις ανάγκες των πελατών τους. Σε κάτι τέτοιο συμβάλλει η ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής πελατοκεντρικής στρατηγικής. Η πελατοκεντρική στρατηγική εξασφαλίζει τη σωστή προσέλκυση αλλά και διατήρηση των πελατών.

Τα παραπάνω εφαρμόζονται σε κάθε επιχείρηση σε όποιο κλάδο της οικονομίας και αν δραστηριοποιείται. Σε ό,τι αφορά τον επαγγελματικό αθλητισμό η πελατοκεντρική στρατηγική μπορεί να προσφέρει τα ίδια οφέλη όπως και σε μια επιχείρηση που παράγει ένα καταναλωτικό προϊόν, καθώς οι σύλλογοι που δραστηριοποιούνται με επαγγελματικό τρόπο για να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί χρειάζεται να αντιμετωπίσουν τους φιλάθλους ως πελάτες οι οποίοι θα εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα της ομάδας.

Η πελατοκεντρική στρατηγική είναι πλέον αναγκαία καθώς οι προτιμήσεις των καταναλωτών αλλάζουν συνεχώς και μαζί με αυτές και οι απαιτήσεις τους. Η πελατοκεντρική στρατηγική συμβάλλει στην ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα και εκπλήρωση των στόχων των οργανισμών/ επιχειρήσεων. Υπό αυτή την έννοια εκπληρώνονται οι στόχοι των παροχών της υπηρεσιών όσο και των αποδεκτών – πελατών.

Αρκετές ερευνητικές μελέτες αλλά και άλλοι συγγραφείς δίνουν έμφαση στην πελατοκεντρική στρατηγική. Οι περισσότερες από αυτούς όμως εστιάζουν στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και στην ικανοποίηση των πελατών (Robinson, 1995; Howat, Murray, & Crilley, 1999; Theodorakis, Kambitsis, Laios, & Koustelios, 2001, Williams, 1998). Άλλοι διερευνούν τις ανάγκες των καταναλωτών (Robledo, 2001; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Η βιβλιογραφία και κυρίως η έρευνα γύρω από την πελατοκεντρική στρατηγική στον επαγγελματικό αθλητισμό, καθώς οι μελέτες είναι ελάχιστες (Bristow & Schneider, 2006), αφού και πάλι οι ερευνητές εστιάζουν σε θέματα ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης πελατών (Howat, Murray, & Crilley, 1999; Kim &

Kim, 1995; McDonald, Sutton, & Milne, 1995; Theodorakis, Kambitsis, Laios, & Koustelios, 2001).

### ***Ερευνητικός σκοπός***

Η παρούσα μελέτη σχεδιάστηκε με σκοπό: α) να καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο η πελατοκεντρική στρατηγική εφαρμόζεται στον ελληνικό επαγγελματικό αθλητισμό και πιο συγκεκριμένα στις επαγγελματικές ομάδες καλαθοσφαίρισης (ΚΑΕ), (β) να εξεταστεί εάν η ενδυνάμωση του προσωπικού και η συνεχής βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας ΚΑΕ αποτελούν παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με την πελατοκεντρική στρατηγική των ΚΑΕ (γ) να εξεταστεί η σχέση ανάμεσα στους παράγοντες της πελατοκεντρικής στρατηγικής και τους δείκτες ικανοποίησης καταναλωτών/φιλάθλων από την επίδοση των επαγγελματικών ομάδων καλαθοσφαίρισης (ΚΑΕ) και (δ) να διερευνηθεί αν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις ΚΑΕ (που δραστηριοποιούνται στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη) και στους παράγοντες της πελατοκεντρικής στρατηγικής.

### ***Ερευνητικά ερωτήματα***

Με βάση τον ερευνητικό σκοπό, τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης διαμορφώνονται ως εξής:

1. Σε ποίο βαθμό εφαρμόζεται η πελατοκεντρική στρατηγική στις Ελληνικές Κ.Α.Ε ;
2. Υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης του προσωπικού και της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών των ΚΑΕ με την πελατοκεντρική στρατηγική τους;
3. Υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στις ΚΑΕ (που δραστηριοποιούνται στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη) και στους παράγοντες της πελατοκεντρικής στρατηγικής ;
4. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της ικανοποίησης των φιλάθλων από την επίδοση των επαγγελματικών ομάδων καλαθοσφαίρισης (ΚΑΕ);

## **Σημαντικότητα έρευνας**

Παρόλο που η πελατοκεντρική στρατηγική στις σύγχρονες επιχειρήσεις θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας τους και έχει ερευνηθεί η σημασία της, ωστόσο η διερεύνηση του θέματος στον αθλητισμό και ειδικότερα στον ελληνικό επαγγελματικό αθλητισμό είναι περιορισμένη. Η παρούσα μελέτη αποτελεί την πρώτη προσπάθεια κάλυψης του θέματος, της εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής στον επαγγελματικό αθλητισμό, με βάση την άποψη των φιλάθλων. Η παρούσα μελέτη είναι χρήσιμη διότι συμβάλλει στην διεύρυνση της έννοιας της πελατοκεντρικής στρατηγικής στον επαγγελματικό αθλητισμό και βοηθά τους διευθυντές να κατανοήσουν περαιτέρω τη διαδικασία της πελατοκεντρικής στρατηγικής στις επαγγελματικές ομάδες καλαθοσφαίρισης (ΚΑΕ), ενώ παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον βαθμό στον οποίο εφαρμόστηκε η διαδικασία της πελατοκεντρικής στρατηγικής την συγκεκριμένη χρονική περίοδο σε αυτούς τους αθλητικούς οργανισμούς. Παράλληλα συμβάλλει στην πληροφόρηση των διευθυντών σχετικά με το κατά πόσο η ενδυνάμωση του προσωπικού και η συνεχής βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας ΚΑΕ αποτελούν παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με την πελατοκεντρική στρατηγική τους.

Τέλος, η συγκεκριμένη μελέτη παρέχει πληροφορίες σχετικά με:

(α) τη σχέση μεταξύ του βαθμού στον οποίο η πελατοκεντρική στρατηγική εφαρμόστηκε από τις Ελληνικές επαγγελματικές ομάδες καλαθοσφαίρισης (ΚΑΕ) και της ικανοποίησης των φιλάθλων από την επίδοσή τους και (β) τις διαφορές ανάμεσα στις ΚΑΕ (που δραστηριοποιούνται στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη) και στους παράγοντες της πελατοκεντρικής στρατηγικής.

## II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### *Επαγγελματικός Αθλητισμός*

#### *Ορισμός*

Ως επαγγελματικός αθλητισμός ορίζεται αυτός που πραγματοποιείται από έναν οργανισμό με επαγγελματικό τρόπο μέσω συγκεκριμένων υποδομών και τρόπου εργασίας, με στόχο την αύξηση της αθλητικής επίδοσης (Μαλάτος, 2000). Τα τελευταία χρόνια, τα όρια μεταξύ επαγγελματικού και ερασιτεχνικού αθλητισμού τείνουν να καταρτηθούν. Ειδικότερα ο οργανωμένος πρωταθλητισμός από την προσπάθεια αυτή καθαυτή έως την αθλητική επιτυχία έχει στοιχεία ανταγωνισμού και επαγγελματισμού. Υπό αυτή την έννοια η αθλητική απόδοση στην πραγματικότητα αποτελεί ένα προϊόν το οποίο διακινείται έναντι κάποιας αξίας (π.χ. χρήματα, κοινωνική αναγνώριση κλπ.) με συχνά υψηλό κόστος το οποίο δεν αφορά μόνο στο οικονομικό αλλά και στην ακεραιότητα του ίδιου του αθλητή. Έτσι η διαφορά μεταξύ ερασιτεχνικού και επαγγελματικού αθλητισμού αφορά στην έκταση και ολοκλήρωση της προσπάθειας, αλλά και σε στις απολαβές από την επίτευξη της αθλητικής προσπάθειας – επίδοσης (Gieseler, 1972).

Σημειώνεται ότι τα ομαδικά αθλήματα που νοούνται ως επαγγελματικός αθλητισμός είναι το ποδόσφαιρο, η καλαθοσφαίριση, η πετοσφαίριση κλπ, ενώ τα ατομικά αθλήματα – στίβος, κολύμβηση, αντισφαίριση κλπ.

#### *Χαρακτηριστικά γνωρίσματα*

Τα σημαντικότερα γνωρίσματα του επαγγελματικού αθλητισμού είναι τα εξής:

✓ *Επιχειρηματική δράση συλλόγων:* Η βασικότερη αξία – αρχή του αθλητισμού που συνεχίζει να υφίσταται είναι η αθλητική επιτυχία. Στη σημερινή εποχή όμως το γνώρισμα αυτό αρχίζει και διαφοροποιείται. Ειδικότερα οι διάφοροι επαγγελματικοί σύλλογοι βρίσκονται σε έντονο και συνεχή ανταγωνισμό και για τον λόγο αυτό συχνά ξεπερνούν τις οικονομικές τους δυνατότητες (π.χ. πραγματοποιώντας μεγάλες μεταγραφές). Η όλη διαδικασία αποτελεί στη σημερινή εποχή ένα φαύλο κύκλο στον οποίο η αθλητική επιτυχία δεν είναι πλέον μόνο ο

βασικός σκοπός των επαγγελματικών συλλόγων, αλλά το μέσο για την επίτευξη των οικονομικών σκοπών τους δηλαδή των κερδών, κυρίως με την προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού θεατών. Υπό αυτή την έννοια η αθλητική επιτυχία είναι πλέον η καλύτερη προσφορά αθλητικής επίδοσης ή με άλλα λόγια το βέλτιστο αποτέλεσμα μιας αθλητικής επίδοσης (Sloane, 1980).

✓ *Εργασιακή δραστηριότητα αθλητικής επιχείρησης:* Σε όλους τους αθλητικούς επαγγελματικούς συλλόγους το εργατικό δυναμικό ή αλλιώς τα μέσα εργασίας (αθλητές, προπονητές κλπ.) χρησιμοποιούνται έτσι ώστε να πετυχαίνονται οι οικονομικοί στόχοι. Πρόκειται δηλαδή για εκμετάλλευση των μέσων εργασίας όπως εξάλλου γίνεται σε κάθε μια άλλη επιχείρηση οργανισμό. Σκοπός της εκμετάλλευσης είναι η παραγωγή και οι οικονομικές απολαβές από ένα προϊόν, στην περίπτωσή μας υψηλή αθλητική επίδοση (Μαλάτος, 2000).

✓ *Μεταγραφές:* Οι αθλητές των επαγγελματικών συλλόγων αντιπροσωπεύουν μια συγκεκριμένη αξία στο χώρο της αθλητικής αγοράς και η εν λόγω αξία αφορά στις επενδύσεις των συλλόγων. Με το πέρασμα του χρόνου η αγορά των αθλητών η οποία αναπτύσσεται μέσω των μεταγραφών γίνεται όλο και μεγαλύτερη. Σημειώνεται ότι οι μεταγραφές από σύλλογο σε σύλλογο πραγματοποιούνται μόνο κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και κυρίως με αντάλλαγμα (χρηματικό) που συνεπάγεται απώλεια κεφαλαίου για το σύλλογο, το οποίο ο τελευταίος προσπαθεί να επαναφέρει μέσω της επένδυσης (μεταγραφή) (Μαλάτος, 2000).

✓ *Η δημοσιότητα στον επαγγελματικό αθλητισμό:* Η δημοσιότητα στον επαγγελματικό αθλητισμό είναι ζωτικής σημασίας δεδομένου ότι μέσω αυτής εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό η επιβίωση των συλλόγων. Ειδικότερα μέσω της δημοσιότητας εξασφαλίζονται έσοδα. Τα έσοδα αυτά προέρχονται από διαφημίσεις εντός των γηπέδων, από δικαιώματα τηλεοπτικών μεταδόσεων, αλλά και κυρίως μέσω *sponsoring*. Σημειώνεται ότι ο σπόνσορας έχει την υποχρέωση μέσω διαφημιστικών συμβάσεων να παρέχει στο σύλλογο υποστήριξη (οικονομική, υλικοτεχνική), παίρνοντας ως αντάλλαγμα να έχει το αποκλειστικό δικαίωμα στην αθλητική ενδυμασία και τον αθλητικό εξοπλισμό. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το



sponsoring δεν έχει την ίδια έννοια της χορηγίας, αφού η τελευταία δεν έχει άμεσους και δεσμευτικούς εμπορικούς στόχους (Μαλάτος, 2000).

### ***Ο Επαγγελματικός αθλητισμός σήμερα***

Το κύριο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματικοί αθλητικοί οργανισμοί σήμερα, είναι η οικονομική κρίση. Ειδικότερα αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των επιχορηγήσεων των ομοσπονδιών με αποτέλεσμα η βιωσιμότητα τους και συνεπώς των ομάδων, που ανήκουν σε αυτές, να είναι αβέβαιη. Η έλλειψη ρευστότητας μειώνει τις δυνατότητες της αγοράς και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνονται αισθητά οι χορηγίες οι οποίες όπως ήδη αναφέρθηκε είναι η βασική πηγή χρηματοδότησης των ομοσπονδιών και των αθλητικών συλλόγων. Κάτι τέτοιο φαίνεται αναπόφευκτό δεδομένου ότι ο επαγγελματικός αθλητισμός δεν αναφέρεται πλέον σε ένα κοινωνικό αγαθό, αλλά εμπορικό προϊόν (Τσολάκος, χ/η).

### ***Εννοιολογική Προσέγγιση Πελατοκεντρικής Στρατηγικής***

Η έννοια της πελατοκεντρικής στρατηγικής έχει απασχολήσει τόσο την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ. Ο όρος «πελατοκεντρική στρατηγική» μπορεί να προσεγγιστεί από διαφορετικές σκοπιές, γεγονός που έχει προκαλέσει σύγχυση για το ακριβές περιεχόμενό του και την εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής (Payne & Frow, 2005).

Υπάρχουν τρεις βασικές ταξινομήσεις των προσεγγίσεων της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Η πρώτη προσέγγιση επικεντρώνεται στην σημασία υλοποίησης της πελατοκεντρικής στρατηγικής βάσει σύγχρονων εφαρμογών του ηλεκτρονικού εμπορίου, εστιάζοντας στην τεχνολογική διάσταση. Στο πλαίσιο αυτό η πελατοκεντρική στρατηγική αναφέρεται στην υλοποίηση εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου και στον ορισμό για την πελατοκεντρική στρατηγική δίνεται έμφαση στην ισχυρή παρουσία της εταιρείας στο διαδίκτυο και στις διαθέσιμες ηλεκτρονικές εφαρμογές. Οι Kutner & Cripps (1997) αναφέρουν ότι η πελατοκεντρική στρατηγική είναι το μάρκετινγκ των δεδομένων.

Η δεύτερη προσέγγιση δίνει επιπρόσθετα έμφαση στον πελάτη. Οι Stone & Woodcock (2001) αναγνωρίζουν την τεχνολογική διάσταση αλλά στον ορισμό

τονίζουν την αξία της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων. Σύμφωνα με τον Glazer (1997) η πελατοκεντρική στρατηγική είναι η τομή διαχείρισης πληροφοριών και στρατηγικών μάρκετινγκ με έμφαση στον πελάτη.

Η τρίτη προσέγγιση, που θεωρείται πιο ολιστική, συνδυάζει τις δύο πρώτες προσθέτοντας και την διάσταση αξία για την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον L.Berry η πελατοκεντρική στρατηγική έχει ως σκοπό να προσελκύσει, να διατηρήσει και να διευρύνει τις σχέσεις μιας επιχείρησης με τους πελάτες της (Payne & Frow, 2005). Διευρύνοντας τον παραπάνω ορισμό οι Deshpande, Farley και Webster προσθέτουν την εστίαση στο συμφέρον του πελάτη συμπεριλαμβάνοντας όμως και το συμφέρον του προσωπικού και ιδιοκτητών της επιχείρησης στα πλαίσια ανάπτυξης μιας μακροπρόθεσμα κερδοφόρας επιχείρησης (Hartline et.al, 2000).

Σύμφωνα με τον Gronroos (1984) η πελατοκεντρική στρατηγική ορίζεται ως μια διαδικασία δημιουργίας, ανάπτυξης και διατήρησης σχέσεων μιας επιχείρησης με τους πελάτες της ή άλλες ομάδες συμφερόντων που στοχεύει στο κέρδος και που προκύπτει μέσα από την επίτευξη των στόχων των εμπλεκομένων και την αμοιβαία ικανοποίηση και τήρηση των υποσχέσεών τους.

Οι Tzokas & Saren (1997) ορίζουν την πελατοκεντρική στρατηγική ως μια διαδικασία σχεδιασμού, ανάπτυξης και καλλιέργειας σχέσεων που προάγει το διάλογο μεταξύ μιας επιχείρησης και των πελατών της με σκοπό τη δημιουργία αμοιβαίας κατανόησης, εμπιστοσύνης και σεβασμού των δυνατοτήτων και ενδιαφερόντων της κάθε πλευράς στο πλαίσιο του ρόλου τους στην αγορά και την κοινωνία γενικότερα (Καζάζης, 2006).

Βάσει της παραπάνω ανάλυσης, συνδυάζοντας και τις τρεις προσεγγίσεις μπορούμε να καταλήξουμε πως η *πελατοκεντρική στρατηγική* είναι η διαδικασία που στοχεύει να δημιουργήσει πρόσθετη αξία στους μετόχους της επιχείρησης μέσα από την δημιουργία των κατάλληλων σχέσεων με τους κυριότερους πελάτες και τμήματα αγοράς που στοχεύει η επιχείρηση. Στα πλαίσια αυτά απαιτείται η λειτουργική ενοποίηση διαδικασιών, ανθρωπίνου δυναμικού και τεχνολογίας μέσα από την ταυτόχρονη εφαρμογή τόσο τεχνικών μάρκετινγκ όσο και σύγχρονων τεχνικών

διαχείρισης πληροφοριών, που βασίζονται στα πληροφοριακά συστήματα (Payne & Frow, 2005).

Σε αντίθεση με την προσέγγιση του παραδοσιακού Μάρκετινγκ, που στοχεύει στην επίτευξη των στόχων και την εξυπηρέτηση των συμφερόντων της επιχείρησης μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με καλύτερο τρόπο από αυτό τον ανταγωνιστών, *η πελατοκεντρική στρατηγική έχει τα εξής έξι πρόσθετα χαρακτηριστικά γνωρίσματα:*

1. Δημιουργεί προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και στη συνέχεια αυτή η αξία επιμερίζεται ανάμεσα στον παραγωγό και τους καταναλωτές του προϊόντος ή τους χρήστες της υπηρεσίας.
2. Οι πελάτες θεωρούνται ως συνδημιουργοί της νέας αξίας που απολαμβάνουν και όχι ως απλοί αποδέκτες της αξίας που τους προσφέρει η επιχείρηση μέσα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αγοράζουν.
3. Σχεδιασμός και συντονισμός όλων των επιχειρηματικών διαδικασιών, των επικοινωνιών, της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν, με κύριο σκοπό τη δημιουργία και προσφορά της νέας μορφής αξίας που επιθυμούν οι πελάτες.
4. Συνεχή και στενή συνεργασία μεταξύ αγοραστών και πωλητών που πραγματοποιείται σε πραγματικό χρόνο.
5. Αξιολόγηση των πελατών με βάση τη συνολική χρηματική αξία των συναλλαγών τους για όλη τη χρονική περίοδο που εκτιμάται ότι θα παραμείνουν πελάτες της επιχείρησης και όχι βάσει μεμονωμένων συναλλαγών.
6. Επιδιώκει να προσφέρει τη νέα μορφή αξίας που επιθυμούν οι πελάτες μέσα από την δημιουργία αλυσίδας σχέσεων τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών και τμημάτων της, όσο και εκτός της επιχείρησης σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες που συνεισφέρουν με τις δραστηριότητές τους στην παραγωγή της αξίας που απολαμβάνει τελικά ο πελάτης (Gordon, 1998).

Τα βασικά συστατικά στοιχεία της πελατοκεντρικής στρατηγικής περιλαμβάνουν τις ενέργειες του Μάρκετινγκ που αποσκοπούν στην διατήρηση των πελατών, τις

ενέργειες εξυπηρέτησης των πελατών και την έννοια της ποιότητας που θα καλύπτει όλες ανεξαιρέτως τις λειτουργίες και διεργασίες της επιχείρησης οι οποίες θα εκτελούνται σύμφωνα με προκαθορισμένα πρότυπα ποιότητας έχοντας ως επίκεντρο τον πελάτη και τη συνολική ικανοποίησή του.



**Σχήμα 1:** Βασικά συστατικά της πελατοκεντρικής στρατηγικής

**Πηγή:** Καζάζης, (2006)

Τα παραπάνω βασικά συστατικά στοιχεία μπορούν να αναλυθούν περαιτέρω στα εξής στοιχεία που πρέπει να συνυπάρχουν αρμονικά σε μια επιχείρηση:

1. Στρατηγική, που θα εστιάζει σε στόχους σχετικούς με τη δημιουργία και διατήρηση εξατομικευμένων σχέσεων της επιχείρησης με κάθε πελάτη της.
2. Ηγεσία, που θα παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό στην υιοθέτηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής.
3. Κουλτούρα και αξίες, που θα εστιάζουν στην δημιουργία και διατήρηση αμοιβαίων επωφελών σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και πελατών.
4. Οργανωτική δομή, που θα διευκολύνει την δημιουργία σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και πελατών και προσφοράς ικανοποίησης προς του πελάτες.
5. Ανθρώπινο δυναμικό, κατάλληλα καταρτισμένο έχοντας υιοθετήσει της αρχές του πελατοκεντρικού μάρκετινγκ.

6. Τεχνολογία, που θα διευκολύνει τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική επικοινωνία της επιχείρησης
7. Διαδικασίες, που θα έχουν σχεδιαστεί με γνώμονα τη διατήρηση και την ανάπτυξη των υπαρχόντων πελατών της επιχείρησης παράλληλα με τις προσπάθειες για απόκτηση νέων πελατών.

Τα στοιχεία του μείγματος Πελατοκεντρικού Μάρκετινγκ είναι τα ακόλουθα (Καζάζης, 2006):

✓ Πελάτης: Για κάθε πελάτη της επιχείρησης θα πρέπει να υπάρχει τόσο ξεχωριστή μέριμνα όσο και να καθορίζονται εξατομικευμένοι στόχοι και εξατομικευμένες στρατηγικές για τη δημιουργία και διατήρηση αμοιβαία επωφελών σχέσεων.

Οι πελάτες μια επιχείρησης, σύμφωνα με την κλίμακα πιστότητας, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

1. Υποψήφιοι πελάτες: Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται άτομα ή επιχειρήσεις που η επιχείρηση θα επιθυμούσε να έχει πελάτες. Συνεπώς, η επιχείρηση προετοιμάζει και υλοποιεί προγράμματα μάρκετινγκ και πωλήσεων που έχουν στόχο να προσελκύσουν το ενδιαφέρον αυτής της κατηγορίας και να πετύχουν συνεργασία μαζί τους.
2. Πελάτες: Πρόκειται για άτομα ή επιχειρήσεις που προέρχονται από την προηγούμενη κατηγορία και αποφασίζουν να συνεργαστούν με την επιχείρηση πραγματοποιώντας συναλλαγές σε αραιά και μη τακτικά διαστήματα. Σε αυτή την περίπτωση το ενδιαφέρον της επιχείρησης εστιάζεται στην προσπάθεια μετατροπής αυτών των ευκαιριακών πελατών σε τακτικούς πελάτες.
3. Τακτικοί Πελάτες: Στην κατηγορία των τακτικών πελατών περιλαμβάνονται όσοι έχουν επαναλαμβανόμενες συναλλαγές με την επιχείρηση σε τακτά χρονικά διαστήματα. Στους πελάτες αυτής της κατηγορίας η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη σημασία προσφέροντάς τους πρόσθετες υπηρεσίες για να τους μετατρέψει από τακτικούς πελάτες σε υποστηρικτές της.

4. Υποστηρικτές: Πρόκειται για πελάτες που έχουν εμπιστοσύνη στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους προσφέρει η επιχείρηση και παραμένουν απόλυτα ικανοποιημένοι από την συνεργασία. Οι πελάτες αυτοί εκφράζονται πάντοτε θετικά για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης και την υπερασπίζονται όταν πέσουν στην αντίληψή τους δυσμενή σχόλια από τρίτους. Στους πελάτες αυτής της κατηγορίας η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση και τους εξυπηρετεί με ξεχωριστή φροντίδα με σκοπό να τους μετατρέψει από απλούς υποστηρικτές σε υπέρμαχους.
5. Υπέρμαχοι: Στο κορυφαίο σκαλοπάτι της κλίμακας ανήκουν οι πελάτες που χαρακτηρίζονται ως υπέρμαχοι της επιχείρησης. Εκφράζονται με ενθουσιασμό για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης και είναι πάντα πρόθυμοι να τα συστήσουν και σε άλλους. Σε αυτές τις ενέργειες προβαίνουν είτε αυθόρμητα, είτε εφόσον ερωτηθούν. Πρόκειται για την κατηγορία των πελατών που όλες οι επιχειρήσεις θα ήθελαν να είχαν, για αυτό και οι προσπάθειες εστιάζονται αφενός στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης αυτών των πελατών και αφετέρου στη διατήρηση μακροχρόνιων και αμοιβαία επωφελών σχέσεων.
  - ✓ Κατηγορίες προϊόντων / υπηρεσιών που θα προσφέρονται στους πελάτες βάσει της εξατομικευμένης στρατηγικής που θα έχει επιλεγεί.
  - ✓ Ικανότητες που πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση έτσι ώστε δημιουργήσει και να διατηρήσει τα αμοιβαία οφέλη από την σχέση της με τους πελάτες της.
  - ✓ Κόστος – Κερδοφορία – Αξία: Η επιχείρηση πρέπει να λειτουργεί με γνώμονα τον περιορισμό του κόστους και τη δημιουργία ευκαιριών για αύξηση των εσόδων και βελτίωση της κερδοφορίας των πελατών της μέσα από την προσφορά νέων προϊόντων ή υπηρεσιών ή την κοινή δράση στο πεδίο του Μάρκετινγκ και των πωλήσεων.
  - ✓ Έλεγχος εισπράξεων ανά πελάτη: Η επιχείρηση πρέπει να έχει τον έλεγχο των επαφών με τους πελάτες της καθώς και τον έλεγχο των οικονομικών συναλλαγών μαζί τους με τρόπο που να διασφαλίζονται αμοιβαία οφέλη.

✓ Συνεργασία και Ολοκλήρωση: Η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζει τις επιχειρηματικές της διαδικασίες και λειτουργίες σε αυτές των πελατών της, ώστε να δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις συνεργασίας.

✓ Προσαρμογή στις απαιτήσεις του πελάτη: Η επιχείρηση πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της εξατομικευμένα προϊόντα και εξατομικευμένες υπηρεσίες ώστε να παράγει τη μέγιστη δυνατή για αυτούς αξία.

✓ Επικοινωνία – Αλληλεπίδραση – Τοποθέτηση: Η επιχείρηση θα πρέπει δημιουργήσει κανάλια αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πελάτες της για την ανταλλαγή στοιχείων και πληροφοριών που θα διευκολύνουν τη συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών και δεν θα περιορίζεται στις διαφημίσεις και σε άλλες συναφείς επικοινωνιακές ενέργειες. Παράλληλα η επιχείρηση θα πρέπει να κατανοεί την ανταγωνιστική θέση των πελατών της στην αγορά και να τοποθετείται ανάλογα έναντι αυτών και των ανταγωνιστών τους.

✓ Μετρήσεις πελατών: Η επιχείρηση θα πρέπει να μετράει τις επιδόσεις της σύμφωνα με τα κριτήρια που ενδιαφέρουν τους πελάτες της και όχι με κριτήρια που εξυπηρετούν την ίδια. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών σχετικών με την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών της που θα αποτελέσει ένδειξη για τυχόν αλλαγές της ζήτησης των προϊόντων ή υπηρεσιών.

✓ Ενδιαφέρον για τον πελάτη: Η επιχείρηση θα πρέπει να εκδηλώνει συνεχώς το ενδιαφέρον της για την εξέλιξη των δραστηριοτήτων των πελατών της και να φροντίζει να σχεδιάζει και να εφαρμόζει διαδικασίες που να διευκολύνουν την άμεση ενημέρωση, εκπαίδευση και εξυπηρέτηση των πελατών της ώστε να προστίθεται αξία στα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης.

✓ Αλυσίδα αξιών: Η επιχείρηση πρέπει να δημιουργεί και να διατηρεί αλυσίδα σχέσεων με όλους τους εμπλεκόμενους στην εξυπηρέτηση των πελατών της, είτε αυτοί βρίσκονται εντός της επιχείρησης είτε εκτός της επιχείρησης.

### ***Μοντέλα Πελατοκεντρικής Στρατηγικής***

Στην ενότητα αυτή θα αναλυθούν τα βασικότερα μοντέλα πελατοκεντρικής εστίασης, εκτός από το μοντέλο του Whiteley (1991) το οποίο θα αποτελέσει και την βάση της έρευνάς μας και θα αναλυθεί διεξοδικά στην μεθοδολογία.

## Μέθοδος Πελατειακού Μάρκετινγκ

Η κεντρική ιδέα της μεθόδου εστιάζεται στην πυραμίδα του πελατειακού μάρκετινγκ, στη βάση της οποίας βρίσκονται οι παράγοντες που εξυπηρετούν την πελατοκεντρική εστίαση της επιχείρησης και στα ανώτερα επίπεδα οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απόδοση των πελατών και οδηγούν τελικά στην κερδοφορία τους.

Η φιλοσοφία της μεθόδου είναι ότι η στους παράγοντες της πελατοκεντρικής εστίασης οδηγεί στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών η οποία με την σειρά της επιφέρει θετικές αλλαγές στην συμπεριφορά τους που οδηγεί στην αύξηση της αξίας του πελάτη για την επιχείρηση που οδηγεί στην κερδοφορία του πελάτη για την επιχείρηση και σε υψηλότερα συνολικά κέρδη για την επιχείρηση.



**Σχήμα 2:** Μέθοδος Πελατειακού Μάρκετινγκ

**Πηγή:** Προσαρμογή από Curry (2000)

Ξεκινώντας την ανάλυση από την βάση της πυραμίδας, οι τρεις βασικοί παράγοντες πελατοκεντρικής εστίασης είναι η οργάνωση, οι πληροφορίες και τα επικοινωνιακά συστήματα, που βρίσκονται εντός της επιχείρησης.

Στην οργάνωση της επιχείρησης βασικό ρόλο διαδραματίζουν τόσο η διοίκηση όσο και το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στην εστίαση στις ανάγκες του πελάτη και στην



συνεχή βελτίωση των διαδικασιών για την εξυπηρέτηση του πελάτη, διαθέτοντας τόσο τον αναγκαίο χρόνο, όσο και τους διαθέσιμους υλικούς πόρους για την υλοποίηση των παραπάνω διαδικασιών. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών, να διαθέτει εμπειρία και να εργάζεται συντονισμένα με όλες τις ομάδες εργασίας που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη.

Η διαδικασία *επικοινωνίας* με τον πελάτη πρέπει να είναι κατάλληλα σχεδιασμένη ώστε να διασφαλίζεται ότι είναι απρόσκοπτη, την κατάλληλη στιγμή και ότι χρησιμοποιούνται τα αποδοτικότερα επικοινωνιακά συστήματα.

Οι *πληροφορίες* για τον πελάτη πρέπει να είναι σχετικές, ολοκληρωμένες και επίκαιρες και τα επικοινωνιακά συστήματα να είναι φιλικά προς τον χρήστη και ευέλικτα και αποδοτικά.

Οι *παράγοντες* της πελατοκεντρικής εστίασης επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους *παράγοντες απόδοσης των πελατών*, που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης.

Η *ικανοποίηση των πελατών* από την σχέση τους με την επιχείρηση πηγάζει από την ποιότητα και την αξιοπιστία των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης και κυρίως από το γεγονός το παρεχόμενο επίπεδο να είναι ανώτερο των προσδοκιών των πελατών.

Η *συμπεριφορά των πελατών* μετριέται κυρίως σε σχέση με χρηματικούς όρους (έσοδα) ή συχνότητα αγορών. Εκφράζεται μέσα από το μερίδιο που κατέχουν στην επιχείρηση, το βαθμό αφοσίωσής τους και την αναμενόμενη διάρκεια των συναλλαγών τους με την επιχείρηση.

Η *κερδοφορία των πελατών* προσδιορίζεται από το σύνολο των κερδών που αποφέρει η εξυπηρέτηση των κερδοφόρων πελατών μείον τις ζημιές που αποφέρει η εξυπηρέτηση των ζημιογόνων πελατών της επιχείρησης.

Για την μέτρηση της απόδοσης των παραγόντων πελατοκεντρικής εστίασης και των παραγόντων απόδοσης των πελατών στο μοντέλο χρησιμοποιούνται *τεχνικές ελέγχου των διαδικασιών*.

Οι *τεχνικές* αυτές ελέγχου των διαδικασιών είναι η καταγραφή της πελατοκεντρικής εστίασης, η ανάλυση της απόδοσης, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση.

Για την καταγραφή της πελατοκεντρικής εστίασης χρησιμοποιούνται εσωτερικές πηγές της επιχείρησης σχετικά με πληροφορίες και δεδομένα για την κερδοφορία των πελατών, την συμπεριφορά τους και την ικανοποίησή τους.

Στην συνέχεια πραγματοποιείται ανάλυση των ανωτέρω στοιχείων με διερεύνηση ευκαιριών και μετριασμό τυχόν απειλών και θέτονται οι προτεραιότητες βελτίωσης. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων εσόδων, κερδοφορίας, επίπεδο ικανοποίησης για τον κάθε πελάτη σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης. Η υλοποίηση αναφέρεται στην πραγματοποίηση των ανωτέρω προγραμμάτων στα πλαίσια της πελατοκεντρικής στρατηγικής που έχει τεθεί (Curry, 2000).

#### ***Μέθοδος του «διαμαντιού»***

Η μέθοδος του «διαμαντιού» οφείλει το όνομά της από την απεικόνιση ως «διαμάντι» της τεχνικής υλοποίησης της πελατοκεντρικής στρατηγικής (Mack et.al, 2005).

Στην κορυφή τοποθετούνται οι κατευθύνσεις υλοποίησης της πελατοκεντρικής στρατηγικής οι οποίες διαμορφώνονται με την χρησιμοποίηση κριτηρίων όπως η κερδοφορία πελάτη, η διαφοροποίηση, η εξατομίκευση και η συστηματική ανάλυση δεδομένων για την υλοποίηση προγραμμάτων δημιουργίας μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες. Η κερδοφορία πελατών θα πρέπει να αξιολογείται βάσει της αξίας τους για την επιχείρηση. Οι παραδοσιακοί μέθοδοι, όπως για παράδειγμα έσοδα ανά πελάτη, κρίνονται ανεπαρκή και η υιοθέτηση νέων πρακτικών κρίνεται αναγκαία που θα στηρίζονται στην αξία του πελάτη βάσει των αναμενόμενων συναλλαγών με την επιχείρηση (customer lifetime value) που θα περιλαμβάνουν παραμέτρους όπως δυνητικές μελλοντικές πωλήσεις, θετικές συστάσεις του πελάτη για την επιχείρηση σε άλλα άτομα (word of mouth). Τα παραπάνω οδηγούν στην ανάγκη για τμηματοποίηση των πελατών, για την εφαρμογή αποτελεσματικής πελατοκεντρικής στρατηγικής, η οποία όμως δεν θα βασίζεται μόνο σε δημογραφικά και ψυχογραφικά κριτήρια αλλά και σε κριτήρια με πελατοκεντρικό προσανατολισμό, όπως για παράδειγμα η συνολική αξία του πελάτη για την επιχείρηση.

Στο κέντρο του «διαμαντιού» τοποθετούνται οι δραστηριότητες της πελατοκεντρικής στρατηγικής οι οποίες είναι η πελατειακή διοίκηση του προϊόντος

και της υπηρεσίας, η πελατειακή διοίκηση των συναλλαγών, η διοίκηση μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων και η διοίκηση της πελατειακής πληροφορίας.

Για την επιτυχή εφαρμογή των διαδικασιών πελατοκεντρικής στρατηγικής απαιτείται η εκπλήρωση τριών βασικών προϋποθέσεων που αποτελούν την βάση της πελατοκεντρικής στρατηγικής: η κατάλληλη οργάνωση της επιχείρησης, τα πληροφοριακά της συστήματα και η εταιρική κουλτούρα. Η εφαρμογή επιτυχημένης πελατοκεντρικής στρατηγικής πολλαπλασιάζει τα οφέλη της για την επιχείρηση αν αντιμετωπίζεται ως ενιαία στρατηγική στο σύνολο της επιχείρησης και όχι σε μεμονωμένα τμήματά της. Η επιλογή του πληροφοριακού συστήματος της επιχείρησης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για την σωστή εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο να επιλέγονται ακριβιά πληροφοριακά συστήματα πριν την χάραξη της πελατοκεντρικής στρατηγικής με αρνητικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Για αυτό η διαδικασία επιλογής του πληροφοριακού συστήματος θα πρέπει να ξεκινά μετά την χάραξη της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Η κουλτούρα της επιχείρησης διαδραματίζει επίσης έναν κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Για το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να έχει σχεδιαστεί το κατάλληλο σύστημα κινήτρων που θα το ωθήσει να υιοθετήσει την πελατοκεντρική στρατηγική και επιπρόσθετα να υπάρξει μέριμνα για την επιμόρφωσή του ώστε να αποδεχτεί και να κατανοήσει την σημασία της αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (Mack et.al, 2005).



**Σχήμα 3:** Το μοντέλο του «διαμαντιού».

**Πηγή:** Προσαρμογή από Mack et.al, (2005).

### *Μοντέλο ικανοποίησης πελάτη*

Προσεγγίζοντας την πελατοκεντρική στρατηγική εστιάζοντας στην ικανοποίηση των πελατών, διαμορφώνεται το μοντέλο ικανοποίησης πελάτη. Το μοντέλο βασίζεται στα εξής βήματα (Zajac& Zotz, 1995):

- ✓ Τμηματοποίηση των πελατών. Σημαντικό στοιχείο στα πλαίσια του μοντέλου είναι η τμηματοποίηση των πελατών να πραγματοποιηθεί βάσει κριτηρίων που έχει σχέση με την συνολική αξία που δίνουν οι πελάτες στην επιχείρηση, όπως για παράδειγμα βαθμός αφοσίωσης στην επιχείρηση, οι θετικές συστάσεις που δίνονται για την επιχείρηση από τον πελάτη σε άλλα άτομα.

- ✓ Συνεχής καταγραφή αναγκών πελατών με στόχο να εντοπιστούν οι προσδοκίες των πελατών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

- ✓ Καθορισμός προτεραιοτήτων στόχων.

- ✓ Δημιουργία σχεδίων δράσης, που θα αναλύουν την πελατοκεντρική στρατηγική, θέτοντας μετρήσιμους στόχους.

- ✓ Ανασχεδιασμός στρατηγικής αν κριθεί αναγκαίο, βάσει των αποτελεσμάτων σχεδίων δράσης.

- ✓ Δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, βασιζόμενοι στην συστηματική συλλογή δεδομένων και πληροφοριών για τις ανάγκες των πελατών.

- ✓ Ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών για τους πελάτες, με γνώμονα τον εντοπισμό παραγόντων που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών και να προσδώσουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- ✓ Αξιολόγηση και επιλογή των πλέον κατάλληλων πρακτικών βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών, στα πλαίσια όμως των στόχων και της επιχείρησης και της προσπάθειας απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- ✓ Εποπτεία και έλεγχος των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών, καθώς η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί τον δείκτη επιτυχούς εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής

## ***Πελατειακή ικανοποίηση (customer satisfaction)***

Παρόλα που στην βιβλιογραφία υπάρχουν διαφορετικοί ορισμοί για την πελατειακή ικανοποίηση (customer satisfaction), ωστόσο το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι υπάρχουν τρεις βασικοί κοινοί παράμετροι για την πελατειακή ικανοποίηση:

1. Η πελατειακή ικανοποίηση είναι μια αντίδραση γνωστική ή συναισθηματική.
2. Η αντίδραση αναφέρεται βάσει μιας παραμέτρου, όπως για παράδειγμα οι προσδοκίες του πελάτη, η εμπειρία του πελάτη.
3. Η αντίδραση του πελάτη πραγματοποιείται σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, όπως για παράδειγμα μετά την κατανάλωση του προϊόντος ή λήψη της υπηρεσίας, μετά την επιλογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να εξεταστεί είτε σε επίπεδο συναλλαγής και μέτρησης των επιπέδων ικανοποίησης είτε να μετρηθεί σωρευτικά (Giese & Cote, 2000).

Το πρώτο επίπεδο αφορά την μετά την επιλογή αξιολογική κρίση (Oliver, 1997), ενώ το δεύτερο αναφέρεται στις αξιολογήσεις των πελατών της πολλαπλής εμπειρίας με το ίδιο προϊόν ή το φορέα παροχής υπηρεσιών (Bolton and Drew, 1991).

Οι Halstead, Hartman, Schmidt (1994) ανέφεραν πως η ικανοποίηση του πελάτη προκύπτει από την αξιολόγηση του πελάτη της εμπειρίας που είχε από την χρησιμοποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε σύγκριση με ένα πρότυπο αποδεκτό επίπεδο που ανέμενε πριν την κατανάλωση .

Ο Selnes το 1993 αναφέρει πως «η ικανοποίηση είναι η αξιολόγηση της κρίσης μιας συγκεκριμένης συναλλαγής» (Giese & Cote, 2010).

Ο Fornell (1992) τονίζει πως η ικανοποίηση του πελάτη είναι η συνολική αξιολόγηση μετά την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Οι Bolton & Drew (1991) αναφέρουν πως όταν η προσδοκία του πελάτη για μια παρεχόμενη υπηρεσία είναι μεγαλύτερη από αυτήν που τελικά βιώνει, τότε αξιολογεί την ποιότητα ως μη ικανοποιητική.

Το 1988 οι A.Parasuraman, V.A. Zeithaml και Berry L.L. (Parasuraman et.al., 1988) για να μετρήσουν τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη από την ποιότητα της υπηρεσίας που έλαβε, μέτρησαν την ίδια αντίληψη του πελάτη από την υπηρεσία σε σύγκριση με τις προσδοκίες του πελάτη από την αναμενόμενη εξυπηρέτηση με το μοντέλο SERVQUAL. Χρησιμοποίησαν πέντε διαστάσεις ποιότητας και 22 κριτήρια ποιότητας, βάσει 7-βάθμιας κλίμακας μέτρησης Likert. Οι διαστάσεις ποιότητας που μελετούσαν την τελική ικανοποίηση του πελάτη ήταν η αξιοπιστία, τα υλικά στοιχεία, η ανταπόκριση του προσωπικού, η διασφάλιση και η συναισθηματική συμμετοχή και κατανόηση.

Στο μοντέλο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών, που προτάθηκε από τον Gronroos (1984) η αντιλαμβανόμενη ποιότητα μιας δεδομένης υπηρεσίας είναι η έκβαση μιας διαδικασίας αξιολόγησης κατά την οποία οι καταναλωτές συγκρίνουν τις προσδοκίες τους με την υπηρεσία που αντιλαμβάνονται ότι τους έχει παρασχεθεί, πραγματοποιώντας σύγκριση της αντιλαμβανόμενης με την αναμενόμενη υπηρεσία. Η ποιότητα μιας υπηρεσίας που προσδιορίζει την τελική ικανοποίηση σύμφωνα με το εν λόγω μοντέλο έχει δύο διαστάσεις. Η πρώτη είναι η τεχνική της διάσταση που καλείται τεχνική ποιότητα αποτελέσματος και εκφράζει το αποτέλεσμα της υπηρεσίας που καταναλώνει ο πελάτης. Η δεύτερη διάσταση είναι η λειτουργική διάσταση που καλείται λειτουργική ποιότητα διαδικασίας και αφορά τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει την υπηρεσία ο καταναλωτής.

Οι Cronin & Taylor (1992) αμφισβήτησαν την ανάλυση κενών ποιότητας ανάμεσα στην ίδια αντίληψη και τις προσδοκίες του πελάτη ως μέτρο μέτρησης της ποιότητας και ικανοποίησης των πελατών θεωρώντας πως η ίδια αντίληψη του πελάτη από την εξυπηρέτηση από μόνη της είναι καλύτερη ένδειξη μέτρησης. Χρησιμοποίησαν τις ίδιες πέντε διαστάσεις ποιότητας με το μοντέλο SERVQUAL αλλά αφαίρεσαν από το μοντέλο τους Service Quality Performance (SERVPERF) την διάσταση των προσδοκιών.

Οι Swan, Trawick, Carroll το 1980 εστίασαν στην συνειδητή γνωστική αξιολόγηση της απόδοσης του προϊόντος που έχει επίδραση και στα συναισθήματα του καταναλωτή για το προϊόν (Giese & Cote, 2010).

## ***Σχέση ικανοποίησης πελατών και πελατοκεντρικής στρατηγικής***

Η ικανοποίηση των πελατών σχετίζεται άμεσα με την διατήρηση των πελατών δεδομένου ότι η ικανοποίηση είναι ο σημαντικότερος παράγοντας της πιστότητας των πελατών.

Όταν μια επιχείρηση καταφέρνει να διατηρεί τους πελάτες προσφέροντάς τους συνεχώς άριστης ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες και ταυτόχρονα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης και ικανοποίησης, τότε διαθέτει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαρκείας, που αποτελεί πρωταρχικό σκοπό κάθε επιχειρησιακής στρατηγικής (Ha & Joby, 2010).

Στην αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών ή εξυπηρέτησης προϊόντων μετά την πώλησή τους, ο δείκτης που προσδιορίζει το επίπεδο της παρεχομένης ποιότητας από την επιχείρηση είναι ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών της. Ο βαθμός ικανοποίησης αυτός προσδιορίζεται από τη διαφορά μεταξύ της ίδιας αντίληψης που σχηματίζει για την ποιότητα της εξυπηρέτησης που του παρασχέθηκε και του επιπέδου των προσδοκιών που είχε για την αναμενόμενη εξυπηρέτηση του πριν. Όσο υψηλότερη είναι η πραγματική ποιότητα εξυπηρέτησης σε σχέση με αυτή που περίμενε ο πελάτης, τόσο αυξάνεται η ικανοποίηση από την παρεχόμενη υπηρεσία (Δερβιτσιώτης, 1993).

Σύμφωνα με τους Reichheld & Sasser (1990) η ικανοποίηση των πελατών βοηθά στην εξασφάλιση μελλοντικών εσόδων και τη μείωση του κόστους των μελλοντικών συναλλαγών.

Σημαντική είναι και η σχέση ικανοποίησης του πελάτη και τιμής. Ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιο πιθανό είναι να παραβλέψουν αυξήσεις τιμών με συνέπεια οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών να παρουσιάζουν αυξημένα περιθώρια κέρδους (Porter, 1985).

Η έννοια της ικανοποίησης των πελατών θεωρείται συχνά από τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών ως το κλειδί για την μακροπρόθεσμη επιτυχία τους. Στα πλαίσια του μάρκετινγκ η σχέση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και διατήρησή τους αντιμετωπίζεται συχνά ως κεντρικός καθοριστικός παράγοντας (Hennig-Thurau & Klee, 1997).

Σύμφωνα με τους Parasuraman, Berry & Zeithmal (1996) η πιστότητα και κατ'επέκταση η παραμονή των πελατών σε ένα αθλητικό οργανισμό μειώνει τις δαπάνες και αυξάνει τις πωλήσεις ή τουλάχιστον τις διατηρεί σχετικά σταθερές, απαιτεί λιγότερη διαφήμιση και επιτρέπει στα στελέχη του αθλητισμού να γνωρίσουν καλύτερα αλλά και να αυξήσουν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους

Η γνώση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση είναι στρατηγικής σημασίας για κάθε οργανισμό ή εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες (Rousseti et.al, 2005).

Οι Triado, Aparicio & Rimbau το 1999 υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση των πελατών δεν εξαρτάται τόσο πολύ από την ποιότητα των υπηρεσιών που ένα οργανισμός πιστεύει ότι προσφέρει αλλά το πώς εκλαμβάνει την ποιότητα ο πελάτης και από τον βαθμό που ικανοποιεί τις ανάγκες του.

Από τα παραπάνω προκύπτει, στα πλαίσια λειτουργίας των επιχειρήσεων, η στενή σχέση της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της ικανοποίησης των πελατών, αφού μέσα από την ικανοποίηση των πελατών η επιχείρηση πετυχαίνει τον διττό στόχο να προσθέτει αξία για τους πελάτες αλλά και τους μετόχους της επιχείρησης (Payne & Frow, 2005).

### ***Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της πελατοκεντρικής στρατηγικής***

Εφαρμόζοντας το μοντέλο της πελατοκεντρικής στρατηγικής μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει τον διττό στόχο να ενδυναμώσει την πελατοκεντρική εστίαση και να μετρήσει και στη συνέχεια να βελτιώσει την κερδοφορία κάθε κατηγορίας πελατών και κάθε πελάτη ξεχωριστά ώστε τελικά να πετύχει σημαντική βελτίωση της συνολικής κερδοφορίας της.

Η εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής διαδραματίζει έναν πιο σημαντικό ρόλο για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των υπηρεσιών. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που είναι η αϋλότητα, αδιαιρετότητα, αναλωσιμότητα και ανομοιογένεια καταστύουν την διαδικασία παροχής της υπηρεσίας ως έναν



καθοριστικό παράγοντα για την διαμόρφωση των αντιλήψεων των καταναλωτών για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. (Chelladurai, 2000).

Η πελατοκεντρική στρατηγική μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο όταν η επιχείρηση έχει σχεδιάσει τις απαραίτητες οργανωτικές δομές, διαδικασίες και το κατάλληλο σύστημα παροχής κινήτρων που θα εμπνεύσει το ανθρώπινο δυναμικό να υιοθετήσει τις αρχές της πελατοκεντρικής στρατηγικής.

Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού είναι ιδιαίτερα καθοριστικός για την υλοποίηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής, αφού το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης καλείται με τις εξειδικευμένες δραστηριότητές του να εντοπίσει, να αναλύσει, να κατανοήσει και να απαντήσει στις ανάγκες των καταναλωτών (Hong & Joby, 2010).

Η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθήσει να επηρεάσει την ατομική συμπεριφορά θέτοντας τυπικές και άτυπες δικλίδες ελέγχου εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής.

Οι τυπικές δικλίδες ελέγχου αναφέρονται σε γραπτούς μηχανισμούς που έχουν δημιουργηθεί από την διοίκηση που έχουν ως στόχο να επηρεάσουν την συμπεριφορά του ανθρωπίνου δυναμικού με στόχο την υλοποίηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής του οργανισμού. Οι τυπικές δικλίδες ελέγχου μπορούν να διαχωριστούν σε τυπικές δικλίδες εισροών, τυπικές δικλίδες εκροών και τυπικές δικλίδες διαδικασίας. Οι τυπικές διαδικασίες ελέγχου αναφέρονται στις διαδικασίες που υιοθετούνται πριν την παροχή της υπηρεσίας, για παράδειγμα μπορεί να είναι ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα εξυπηρέτησης πελατών που θα παρακολουθήσει το ανθρώπινο δυναμικό που θα το βοηθήσει να υιοθετήσει τις αρχές της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Οι τυπικές δικλίδες εκροών αναφέρονται στις διαδικασίες καθορισμού προτύπων απόδοσης και στην παρακολούθηση και αξιολόγηση της συμμόρφωσης του ανθρωπίνου δυναμικού προς τα πρότυπα αυτά. Οι τυπικές δικλίδες διαδικασίας αναφέρονται στους μηχανισμούς ανταμοιβής του ανθρωπίνου δυναμικού βάσει όχι τόσο ποσοτικών στόχων αλλά κυρίως βάσει του βαθμού προσαρμογής με τους οργανωτικούς στόχους της επιχείρησης στα πλαίσια της προσπάθειας υιοθέτησης της πελατοκεντρικής στρατηγικής.

Οι άτυπες δικλείδες ελέγχου δημιουργούνται από το ανθρώπινο δυναμικό και αναφέρονται σε μη καταγεγραμμένες οδηγίες, στα πλαίσια εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής, για την συμπεριφορά των υπαλλήλων που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες. Οι άτυπες δικλείδες ελέγχου μπορούν να διαχωριστούν σε ατομικές δικλείδες ελέγχου, ομαδικές δικλείδες ελέγχου και δικλείδες ελέγχου κουλτούρας της επιχείρησης. Οι ατομικές δικλείδες ελέγχου αναφέρονται στην αυτορρύθμιση του υπαλλήλου στα πρότυπα συμπεριφοράς και τους ατομικούς στόχους που έχουν τεθεί, στα πλαίσια υλοποίησης της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Οι ομαδικές δικλείδες ελέγχου αναφέρονται στην προσαρμογή που πραγματοποιείται στα πρότυπα συμπεριφοράς σε ομαδικό επίπεδο στις ομάδες εργασίες που δημιουργούνται στην επιχείρηση. Τέτοια παραδείγματα μπορεί να είναι το επίπεδο επαγγελματικών σχέσεων, ο ενδυματολογικός κώδικας της ομάδας εργασίας, η παραγωγικότητα της ομάδας. Οι δικλείδες ελέγχου κουλτούρας της επιχείρησης δημιουργούνται από την συσσώρευση νορμών και παραδόσεων της επιχείρησης και σε αντίθεση με τις ατομικές και ομαδικές δικλείδες ελέγχου, υλοποιούνται στο σύνολο της επιχείρησης.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής προτείνεται η ταυτόχρονη εφαρμογή τόσο τυπικών όσο και άτυπων δικλείδων ασφαλείας (Hartline et.al, 2000).

Στα πλαίσια της σχέσεως της επιχείρησης με τους πελάτες της οι διαδικασίες για την αποτελεσματικής εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Δημιουργία εταιρικής κουλτούρας που να διευκολύνει τον προσανατολισμό προς τον πελάτη, την απόκτηση γνώσεων μέσα από την εμπειρία των πελατών και τη διάχυσή τους σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και αξιοποίησης καινοτομικών μεθόδων εξυπηρέτησης των πελατών.

- ✓ Δημιουργία αξίας από την επιχείρηση για τον πελάτη στο επίκεντρο της εταιρικής στρατηγικής.

- ✓ Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων και πληροφοριών γύρω από τα χαρακτηριστικά και τις δραστηριότητες των πελατών με στόχο τη διευκόλυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε στρατηγικό και τακτικό επίπεδο.

✓ Αναγνώριση της σημασίας της δημιουργίας, διάχυσης και χρήσης νέων γνώσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης σχετικών με νέες διαδικασίες και τεχνολογίες που βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης στην απόκτηση δεξιοτήτων για τη δημιουργία και διατήρηση εποικοδομητικών σχέσεων με τους πελάτες.

✓ Δημιουργία τμημάτων της αγοράς και χαρτοφυλακίων πελατών που μπορούν εύκολα να οριοθετηθούν, να μετρηθούν και να αποτελέσουν στόχους για την άντληση κερδών.

✓ Σχεδιασμός, ανάπτυξη και παράδοση συγκεκριμένου πακέτου προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών που να έχει αξία για τους πελάτες μέσα από συνεχή και διαφοροποιημένη μεταχείριση σε σχέση με αυτή που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της.

✓ Δημιουργία και χρήση αποτελεσματικών διαύλων αμφίδρομης επικοινωνίας και νέων καναλιών διανομής, σύμφωνα με τις ειδικές ανάγκες κάθε πελάτη. Τα κανάλια αυτά επικοινωνίας και διανομής αποτελούν τμήματα του συνολικού πακέτου προσφοράς και θεωρούνται αποτελεσματικά όταν πραγματικά εξυπηρετούν τις ειδικές ανάγκες των πελατών και εξασφαλίζουν καλύτερες αποδόσεις από άλλα μέσα που χρησιμοποιούνται για την ικανοποίηση των πελατών.

✓ Συνεχής μέτρηση της απόδοσης της διαδικασίας διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων σε επίπεδο οικονομικό, ικανοποίησης πελατών, εσωτερικών διαδικασιών και κακονομίας και βελτιώσεων (Curry, 2000).

### ***Η Πελατοκεντρική Στρατηγική στον επαγγελματικό αθλητισμό***

Στις προηγούμενες παραγράφους αναλύθηκε η έννοια της πελατοκεντρικής στρατηγικής για τις επιχειρήσεις. Στις επόμενες παραγράφους θα αναλυθεί η έννοια της πελατοκεντρικής στρατηγικής εστιάζοντας στον επαγγελματικό αθλητισμό και ειδικότερα στην καλαθοσφαίριση, που εντάσσεται στον αθλητισμό θέασης.

Πελατοκεντρική στρατηγική στον επαγγελματικό αθλητισμό είναι «ο βαθμός που ένας επαγγελματικός αθλητικός οργανισμός αναλαμβάνει δράσεις και παίρνει αποφάσεις βάσει τόσο των αναγκών των οπαδών του όσο και των σκοπών και στόχων

του οργανισμού» (Bristow & Schneider, 2006). Γίνεται κατανοητό λοιπόν ότι σκοπός της πελατοκεντρικής στρατηγικής στην περίπτωση αυτή είναι η επίτευξη άριστων σχέσεων με τους φιλάθλους. Από την άλλη σύμφωνα με τους Bristow & Schneider (2006) η πελατοκεντρική στρατηγική στον αθλητισμό αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι επαγγελματικοί αθλητικοί οργανισμοί δραστηριοποιούνται πάντα με γνώμονα τις βασικές ανάγκες των φιλάθλων αλλά και τους στόχους του οργανισμού.

Η εμπειρική μελέτη των Bristow & Schneider (2006), είναι από τις λίγες που έχουν ως σκοπό την μέτρηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής στον αθλητισμό, εξετάζοντας την πελατοκεντρική στρατηγική από τη σκοπιά των φιλάθλων και όχι από των στελεχών. Αναλυτικότερα στην μελέτη αυτή η πελατοκεντρική στρατηγική μετριέται μέσω της κλίμακας Sports Fan Orientation Scale (SFOS) και έρευνα βασίζεται σε δείγμα φιλάθλων από τέσσερις διαφορετικές ομάδες του Major League Baseball (MLB). Τα στοιχεία συλλέγονται τόσο πριν όσο και μετά την λήξη του αγώνα ώστε να διαπιστωθεί πόσο πελατοκεντρικές είναι συνολικά οι επαγγελματικές αθλητικές ομάδες τους. Σύμφωνα με τα κύρια αποτελέσματα ο μέσος όρος όσων απάντησαν την SFOS συγκέντρωσε βαθμολογία 30.88 (όταν η χαμηλότερη τιμή που μπορούσε να συγκεντρωθεί κυμαινόταν στο 7 και η υψηλότερη στο 42). Κάτι τέτοιο δείχνει ότι οι επαγγελματικές αθλητικές ομάδες της παρούσας μελέτης ήταν πελατοκεντρικές σε μέτριο βαθμό. Συγκεντρωτικά, το 16% των φιλάθλων θεωρούσε πως οι ομάδες δεν ήταν καθόλου πελατοκεντρικές (με βαθμολογία μικρότερη του 24) το 11% των φιλάθλων θεωρούσε πως ήταν λίγο πελατοκεντρικές (με βαθμολογία από 25 έως 27), το 35% πως ήταν κάπως πελατοκεντρικές (με βαθμολογία από 28 έως 34) και το 32% συμφωνούσε πως οι επαγγελματικές ομάδες ήταν πελατοκεντρικές (με βαθμολογία μεγαλύτερη του 35). Επιπρόσθετα παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ αφοσίωσης φιλάθλων και βαθμός εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής. Οι φίλαθλοι που εμφάνισαν χαμηλότερη αφοσίωση, βαθμολόγησαν την ομάδα ως λιγότερο πελατοκεντρική σε αντίθεση με τους φιλάθλους που μπορούν να χαρακτηριστούν ως «συστηματικοί – φανατικοί».

Από την άλλη οι Bristow και Schneider (2006) αναφέρουν μερικές πρακτικές βελτίωσης της πελατοκεντρικής στρατηγικής των αθλητικών ομάδων. Ενδεικτικά αυτές είναι: 1) η ύπαρξη κοντινού χώρου στάθμευσης κοντά στις εγκαταστάσεις της

ομάδας, 2) περιορισμός του χρόνου αναμονής που χρειάζεται ο φίλαθλος για να αποκτήσει εισιτήριο αλλά και για να βγει από το γήπεδο μετά τον αγώνα, 3) κάλυψη όλων των εισοδηματικών κατηγοριών φιλάθλων μέσω της ύπαρξης προσφορών, 4) προστασία και ασφάλεια φιλάθλων κατά τη διάρκεια των αγώνων, 5) άριστη σχέση μεταξύ χρημάτων που ξοδεύονται από τον φίλαθλο για την παρακολούθηση του αγώνα και ποιότητας θεάματος, 6) διασφάλιση της αποτελεσματικής προστασίας των φιλάθλων κατά τη διάρκεια άσχημων καιρικών φαινομένων, 7) ειδικά events για τους φιλάθλους που βρίσκονται στο γήπεδο, 8) εύκολη πρόσβαση των φιλάθλων στους αθλητές, 9) ενθάρρυνση των φιλάθλων για κοινωνική συμμετοχή.

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό στο σημείο αυτό, ότι η αναγκαιότητα για σωστή εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών – φιλάθλων ήταν η βασικότερη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Η ικανοποίηση των φιλάθλων είναι συνάρτηση των ατομικών κινήτρων για παρακολούθηση ενός αθλήματος και των συστημάτων αξιών των ίδιων των φιλάθλων (Aroga, 1982; Pons, Mourali & Nyeck, 2006). Αυτές οι δυο τάσεις επιτρέπουν τη πρόβλεψη της συμπεριφοράς σε αθλητικά πλαίσια και συνεπώς το διαχωρισμό ανάμεσα σε όσους απλά διασκεδάζουν βλέποντας αγώνες και σε αυτούς που θεωρούν τα αθλητικά γεγονότα σημαντικό μέρος της ζωής τους (Trail & James, 2001). Όλοι οι φίλαθλοι οι οποίοι παρακολουθούν τα αθλήματα αδιαφορώντας για την εμπλοκή τους, τη γνώση ή τα κίνητρα που αποκτούν, έχουν μια τάση προς τον αθλητισμό (Palmer & Plewa, 2009).

Μια ακόμα ενδιαφέρουσα έρευνα είναι αυτή του Richard Whiteley (1991). Ο συγκεκριμένος ερευνητής από τις αρχές της δεκαετίας του 70' πραγματοποίησε έρευνες για την ανάδειξη των παραγόντων που συντελούν στην πελατοκεντρική στρατηγική των επιχειρήσεων. Μέσω της εταιρείας συμβούλων του «The Forum Corporation».

Στα πλαίσια αυτά, μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 1989 σε δείγμα 563 ανωτέρων στελεχών 44 επιχειρήσεων, ανέδειξε 84 χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που συντελούν στην πελατοκεντρική στρατηγική των επιχειρήσεων. Τα στελέχη των επιχειρήσεων, κλήθηκαν στα πλαίσια της έρευνας, να αξιολογήσουν την επιχείρησή τους για τον βαθμό της πελατοκεντρικής στρατηγικής που ακολουθούν βασιζόμενοι

πρώτον στις εκτιμήσεις τους για το πόσο προσανατολισμένη είναι η επιχείρησή τους στον πελάτη και δεύτερον βάσει των 84 χαρακτηριστικών, παρέχοντας επιπλέον και οικονομικά στοιχεία για την πορεία της επιχείρησης.

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των εκτιμήσεων των στελεχών για τον βαθμό πελατοκεντρικής στρατηγικής που ακολουθούν και της οικονομικής απόδοσης της επιχείρησής τους. Επιπρόσθετα τα 84 χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην πελατοκεντρική στρατηγική αξιολογήθηκαν βάσει της συμβολής στην διατήρηση των πελατών και την δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη. Βάσει των αποτελεσμάτων της συσχέτισης σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $p= 0.01$ , παρέμειναν 40 χαρακτηριστικά τα οποία μέσω ανάλυση παραγόντων (Factor Analysis) ομαδοποιήθηκαν στους ακόλουθους παράγοντες (Whiteley, 1991):

1. Όραμα – Αφοσίωση – Κλίμα (Vision, Commitment and Climate)
2. Εξυπηρέτηση Πελατών (Aligning Ourselves with our Customers)
3. Αντιμετώπιση Προβλημάτων Πελατών (Readiness to find and eliminate Customers Problems)
4. Χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών (Using and Communicating customer information)
5. Αποτελεσματική προσέγγιση Πελατών (Reaching out for customers)
6. Αρμοδιότητες – Ικανότητες – Ενδυνάμωση προσωπικού (Competence, Capability and Empowerment of People)
7. Συνεχής βελτίωση διαδικασιών και προϊόντων (Continuously Improving Processes and Products)

Από την άλλη προς διαφορετική κατεύθυνση κινείται η έρευνα των Guest & Taylor (1999), η οποία βασίστηκε σε δείγμα διευθυντών κέντρων αναψυχής (στάλθηκαν 453 ερωτηματολόγια με ποσοστό ανταπόκρισης 79%) με σκοπό την εξέταση της πελατοκεντρικής στρατηγικής από την δική τους ματιά. Σύμφωνα με τα κύρια αποτελέσματα της μελέτης, όσοι δραστηριοποιούνται στον χώρο της αναψυχής οργανώνοντας ακολουθώντας τη περιγραφή του Kotler & Andreassen (1991) για τον «πελατοκεντρικό οργανισμό», χρειάζεται να έχουν ως κύριο σκοπό την ευχαρίστηση και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους με τον υπάρχοντα τους

προϋπολογισμό. Ένα από τα βασικότερα συμπεράσματα της μελέτης το οποίο ταυτόχρονα αποτελεί και πρόβλημα είναι ότι αρκετοί παρόχοι δημόσιας αναψυχής δηλώνουν ότι ο προϋπολογισμός τους είναι η αιτία για τη μη εκπλήρωση των αναγκών των πελατών και όχι ότι υπάρχει ανάγκη για αλλαγή του προϋπολογισμού με στόχο την κάλυψη των προτιμήσεων των πελατών. Επίσης υπάρχει μια ασυνέπεια μεταξύ των μεθόδων που χρησιμοποιούνται από τους παρόχους υπηρεσιών αναψυχής να εμπλέκουν τους λήπτες υπηρεσιών στο σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων και των απόψεων για την αξία αυτών των μεθόδων.

Από την άλλη σχετικά πρόσφατες εμπειρικές μελέτες επικεντρώνονται στην εννοιολογική επεξήγηση και κατανόηση θεμάτων που συνδέονται με την ατομική πελατοκεντρική προσέγγιση στον αθλητισμό. Πρόκειται για έννοιες όπως συγκίνηση, γνώση, κοινωνικοποίηση κλπ. (Pons, Mourali & Nyeck, 2006). Οι εν λόγω προσεγγίσεις προσφέρουν την δυνατότητα για πρόβλεψη της συμπεριφοράς των πελατών – φιλάθλων (Hirschman, 1984; Pons, Mourali & Nyeck, 2006).

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι την τελευταία δεκαετία λόγω του έντονου ανταγωνισμού στην αγορά εισέρχονται όλο και περισσότερες υπηρεσίες συμπεριλαμβανομένων και των αθλητικών. Η ποικιλία αυτή ενδυναμώνει τη θέση του καταναλωτή και τον κάνει όλο και πιο απαιτητικό, γεγονός που τελικά αυξάνει την ανάγκη για υψηλή ποιότητα υπηρεσιών (Robinson, 1995; 1999). Αυτό ισχύει και για την πραγματικότητα των αθλητικών οργανώσεων οι υπεύθυνοι των οποίων, είναι ανάγκη να δώσουν ακόμα μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών και θεαμάτων που προσφέρουν. Σε αυτό το συμπέρασμα φθάνουν αρκετές έρευνες όπως αυτή των Howat, Murray, & Crilley (1999) η οποία πραγματοποιείται σε δείγμα 15 κέντρων αναψυχής στην Αυστραλία, αλλά και η έρευνα των Theodorakis, Kambitsis, Laios, & Koustelios (2001), που αφορά σε θεατές του επαγγελματικού πρωταθλήματος καλαθοσφαίρισης στην Ελλάδα. Οι αθλητικές υπηρεσίες βοηθούν τα στελέχη να βγάλουν κρίσιμα συμπεράσματα για τη συμπεριφορά των πελατών. Η γνώση για το τι προσδοκούν οι πελάτες καθώς και το επίπεδο των προσδοκιών τους θα επιτρέψει στα στελέχη να καθορίσουν το αποδεκτό επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν (Robledo, 2001; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Επιπρόσθετα όπως υποστηρίζει ο Robinson (2006), η πελατοκεντρική στρατηγική στον αθλητισμό αποτελεί ένα σχετικά πολύπλοκο θέμα, αφού οι αθλητικοί οργανισμοί παρουσιάζουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία τους διαφοροποιούν από άλλους οργανισμούς. Αναλυτικότερα η παρακολούθηση αθλητικών θεαμάτων καθώς δεν είναι υποχρεωτική αποτελεί στην πραγματικότητα ένα προϊόν πολυτελείας. Επίσης οι πελάτες – φίλαθλοι συχνά έχουν έντονη συναισθηματική δέσμευση με τον αθλητικό οργανισμό υποστηρίζοντας την ομάδα τους. Η δέσμευση αυτή εκφράζεται με διάφορους τρόπους όπως υποστήριξη ομάδας, εγγραφή στο σύλλογο κλπ. Όλα τα παραπάνω δείχνουν μια έντονη αφοσίωση των φιλάθλων με τους αθλητικούς οργανισμούς γεγονός που τελικά αυξάνει τις προσδοκίες των τελευταίων. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, αρκετοί ερευνητές που επικεντρώνονται στην μελέτη της αθλητικής καταναλωτικής συμπεριφοράς εφαρμόζουν τα μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης πελάτη στον αθλητισμό (Howat, Murray, & Crilley, 1999; Kim & Kim, 1995; McDonald, Sutton, & Milne, 1995; Theodorakis, Kambitsis, Laios, & Koustelios, 2001). Από την άλλη σε άλλες εμπειρικές μελέτες επικεντρώνονται στις απόψεις των πελατών (Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis, & Grouios, 2004; Burns, Graefe & Absher, 2003; Crompton & Mackay, 1989). Σημειώνεται όμως πως οι περισσότεροι ερευνητές προσπαθούν να ορίσουν εννοιολογικά την ποιότητα σε σχέση με τους πελάτες αλλά και να παρουσιάσουν στρατηγικές που να καλύπτουν τις προσδοκίες των πελατών. Σχετικά περιορισμένες όμως είναι οι έρευνες που διερευνούν σε τι βαθμό η ποιότητα συμβάλλει στην διατήρηση των πελατών (Alexandris, Dimitriadis & Kasiara, 2001) Παραδείγματα δημοσιευμένων μελετών είναι οι QUESC από τους Kim και Kim (1995), ο μηχανισμός CERM από τους Howat, Murray, & Crilley, (1999) στο πλαίσιο μελέτης των αθλητικών σωματείων στην Αυστραλία, το REQUAL που αναπτύχθηκε από Crompton και MacKay (1989) και αναφέρεται στον τομέα παροχής αθλητικών υπηρεσιών, και η TEAMQUAL (McDonald, Sutton, & Milne, 1995) που αναφέρεται στη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών στον επαγγελματικό αθλητισμό.

Από τις παραπάνω μελέτες φανερώνεται ότι η έννοια της ποιότητας και της ικανοποίησης συνδέονται άμεσα με την πελατοκεντρική στρατηγική και για το λόγο



αυτό όλο και περισσότερο στελέχη εστιάζουν σε αυτές. Τα παραπάνω έχουν μεγάλη σημασία στον κλάδο του αθλητισμού αφού εκεί οι πελάτες καταναλώνουν πολλές υπηρεσίες ταυτόχρονα. Διαφωτιστική προς αυτή την κατεύθυνση είναι η έρευνα των Javadein, Khanlari & Estiri, (2008), η οποία πραγματοποιείται σε δείγμα φιλάθλων με στόχο να διερευνηθεί αν οι αντιλήψεις τους για τις υπηρεσίες που τους παρέχονται επιδρούν στην αφοσίωση τους στον αθλητικό οργανισμό που προσφέρει την υπηρεσία. Η έρευνα αυτή δεν αποδεικνύει ότι η ποιότητα σχετίζεται με την αφοσίωση. Όπως φανερώνεται το σημαντικό για τη δημιουργία και διατήρηση πελατών φαίνεται η δέσμευση και η εμπιστοσύνη που παρέχει μια αθλητική επιχείρηση στους πελάτες της. Η δέσμευση και η εμπιστοσύνη μπορεί να δημιουργηθεί από την ικανοποίηση των πελατών και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ποιότητα των υπηρεσιών, η ικανοποίηση, η δέσμευση και η εμπιστοσύνη στους πελάτες δημιουργούν μια θετική στάση στην πιθανότητα ο καταναλωτής να προτείνει το κέντρο παροχής υπηρεσιών σε τρίτους. Συστήνοντας τον σύλλογο ή το αθλητικό κέντρο αυξάνεται η επιθυμία επαναχρησιμοποίησης, γεγονός που ενισχύει την αφοσίωση προς την συγκεκριμένη αθλητική υπηρεσία (Javadein, Khanlari & Estiri, 2008). Τέλος, μερικά από τα κίνητρα που συμβάλλουν στην αύξηση της κατανάλωσης από φιλάθλους κίνητρα οικονομικής φύσεως, η εξωστρέφεια, η αυτοεκτίμηση, η ψυχαγωγία, η αισθητική, η κοινωνικοποίηση κλπ. (Funk, Mahony & Ridinger, 2002).

Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη των Dick & Turner (2007) που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα σε φιλάθλους του επαγγελματικού πρωταθλήματος καλαθοσφαίρισης (N.B.A. – National Basketball Association) στις ΗΠΑ και επαγγελματιών μάρκετινγκ των ομάδων του N.B.A. σχετικά με την αξιολόγηση επιτυχών τεχνικών μάρκετινγκ προσέγγισης των φιλάθλων. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι επαγγελματίες μάρκετινγκ των ομάδων του N.B.A. οφείλουν να επαναξιολογήσουν την σπουδαιότητα που απέδιδαν στις τεχνικές μάρκετινγκ προσέγγισης των φιλάθλων, καθώς οι φίλαθλοι αξιολογούσαν διαφορετικά την αποτελεσματικότητα των τεχνικών από τους επαγγελματίες μάρκετινγκ του χώρου, με συνέπεια να μην προσεγγίζονται με τα κατάλληλα μέσα οι φίλαθλοι των ομάδων.

## *Μοντέλα μέτρησης της πελατοκεντρικής στρατηγικής στον επαγγελματικό αθλητισμό*

Ένα από τα πιο εξειδικευμένα μοντέλα για την μέτρηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής στον αθλητισμό βασίζεται στην κλίμακα μέτρησης πελατοκεντρικής στρατηγικής SFOS (Sports Fan Orientation Scale). Η κλίμακα δημιουργήθηκε από τους Bristow & Schneider (2006) και εφαρμόστηκε στην μελέτη της πελατοκεντρικής στρατηγικής των ομάδων της πρώτης κατηγορίας επαγγελματικού μπίιζμπολ στην ΗΠΑ (Major League Baseball- MLB).

Βασίζεται σε συνδυασμό στοιχείων από την κλίμακα μέτρησης πελατοκεντρικής στρατηγικής των πανεπιστημίων με προσανατολισμό προς τους φοιτητές («Collegiate Student Orientation Scale») που είχε αναπτυχθεί από τους ίδιους το 2003, την κλίμακα μέτρησης πελατοκεντρικής στρατηγικής των πωλητών των Saxe & Weitz (1982) και την κλίμακα μέτρησης πελατοκεντρικής στρατηγικής που δημιούργησαν το 1991 οι Brown, Widing & Coulter.

Η κλίμακα μέτρησης πελατοκεντρικής στρατηγικής SFOS αποτελείται από επτά παραμέτρους που μετρούν τον βαθμό της πελατοκεντρικής στρατηγικής του αθλητικού οργανισμού.

1. Βαθμός που το αθλητικό σωματείο νοιάζεται για τους φιλάθλους
2. Βαθμός που το αθλητικό σωματείο αφιερώνει χρόνο για να μάθει περισσότερα πράγματα για τους φιλάθλους του.
3. Βαθμός που το αθλητικό σωματείο λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες των φιλάθλων.
4. Βαθμός που το αθλητικό σωματείο σέβεται την αξία των χρημάτων των φιλάθλων.
5. Βαθμός που το αθλητικό σωματείο πιστεύει ότι οι φιλάθλοι διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην επιτυχία του σωματείου.
6. Βαθμός που το αθλητικό σωματείο θεωρεί τις ανάγκες των φιλάθλων τουλάχιστον ισάξιας σπουδαιότητας αν όχι και περισσότερης από των παικτών του.

7. Βαθμός που το αθλητικό σωματείο νοιάζεται περισσότερο για την παροχή ικανοποιητικής εμπειρίας στους φιλάθλους από το να δημιουργεί κέρδη.

Οι παραπάνω παράμετροι μέσα από μια εξαβάθμια κλίμακα Likert (1= «Διαφωνώ Απόλυτα», 6= «Συμφωνώ Απόλυτα») μετρούν τον συνολικό βαθμό πελατοκεντρικής στρατηγικής του αθλητικού οργανισμού. Το συνολικό εύρος της πελατοκεντρικής στρατηγικής κυμαίνεται από 7 βαθμούς έως 42 βαθμούς. Όσο υψηλότερο είναι το συνολικό άθροισμα των απαντήσεων των φιλάθλων σε κάθε ερώτηση, τόσο υψηλότερος είναι ο βαθμός πελατοκεντρικής στρατηγικής του αθλητικού οργανισμού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας σε δείγμα 337 φιλάθλων ομάδων της πρώτης κατηγορίας επαγγελματικού μπέιζμπολ στην ΗΠΑ (Major League Baseball- MLB) ανέδειξαν την πελατοκεντρική στρατηγική των ομάδων σε ικανοποιητικό επίπεδο, αφού κατά μέσο όρο οι ομάδες αξιολογήθηκαν βάσει της SFOS με 30.88 (Bristow & Schneider, 2006).

Βάσει της βιβλιογραφικής επισκόπησης που πραγματοποιήθηκε μπορούμε να αναφέρουμε άλλα τρία μοντέλα αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών που λαμβάνουν οι φίλαθλοι στον αθλητισμό θέασης που έχουν προταθεί κυρίως μετρώντας την αξιολόγηση των αθλητικών εγκαταστάσεων και διερευνούν τις προσδοκίες των φιλάθλων (Τσίτσκαρη et.al, 2007) και συμβάλλουν στην μέτρηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής.

Το πρώτο μοντέλο είναι των McDonald et.al (1995) που προσάρμοσαν το μοντέλο SERVQUAL (Parasuraman et.al., 1988) για τον κλάδο του αθλητισμού βάσει 39 μεταβλητών αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών στον επαγγελματικό αθλητισμό. Βασιζόμενοι στις αρχικές πέντε διαστάσεις ποιότητας του μοντέλου SERVQUAL, δημιούργησαν την κλίμακα TEAMQUAL με ερωτήσεις που να αναφέρονται στον αθλητισμό.

Το δεύτερο μοντέλο είναι των Kelley & Turley (2001) που όρισαν βασικές διαστάσεις ποιότητας το προσωπικό, την τιμή, την ευκολία πρόσβασης στις εγκαταστάσεις, την άνεση, την συνολική εμπειρία αγώνα, την διάρκεια αγώνα στην

προσπάθεια τους να μετρήσουν τις προσδοκίες των φιλάθλων για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το τρίτο μοντέλο είναι το SPORTSERV (Theodorakis et. al, 2009). Το μοντέλο χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται σε εγκαταστάσεις καλαθοσφαίρισης και αργότερα χρησιμοποιήθηκε και για την αξιολόγηση ης ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται σε εγκαταστάσεις ποδοσφαίρου.

### ***Οφέλη από την εφαρμογή πελατοκεντρικής στρατηγικής στον επαγγελματικό αθλητισμό***

Βάσει έρευνας των Narver & Slater (1990) υπάρχει θετική επίδραση πελατοκεντρικής στρατηγικής και κερδοφορίας. Υψηλότερος βαθμός πελατοκεντρικής στρατηγικής οδηγεί σε υψηλότερα κέρδη (Narver & Slater, 1990). Η διατήρηση των πελατών – φιλάθλων επηρεάζει θετικά την κερδοφορία κυρίως εξαιτίας της θετικής εμπειρίας τους με την υπηρεσία και της διάθεσής τους να πληρώσουν ακόμη περισσότερο για να διατηρήσουν τη σχέση τους με τον οργανισμό (Reicheld & Sasser, 1990).

Ένας αθλητικός οργανισμός που θα επενδύσει στην ποιότητα των υπηρεσιών που θα προσφέρει στους θεατές των αγώνων εστιάζοντας στην ικανοποίηση, βάσει της πελατοκεντρικής στρατηγικής που ακολουθεί, έχει δυνατότητα να κινητοποιήσει τους θεατές να παρακολουθήσουν περισσότερους αγώνες του αθλητικού οργανισμού (Yoshida & James, 2010). Θετική συσχέτιση υπάρχει και μεταξύ θετικής αντίληψης για τα επίπεδα της πελατοκεντρικής στρατηγικής και διάδοσης θετικών μηνυμάτων για τον οργανισμό (word of mouth) και της αφοσίωσης στον οργανισμό (Parasuraman et.al, 1996).

Σημαντικό βαθμό για την ικανοποίηση των φιλάθλων διαδραματίζουν οι άτυπες σχέσεις που δημιουργούνται στα πλαίσια της πελατοκεντρικής στρατηγικής μεταξύ φιλάθλων και ανθρωπίνου δυναμικού του αθλητικού οργανισμού. Έχοντας εφαρμόσει επιτυχημένη πελατοκεντρική στρατηγική ο αθλητικός οργανισμός μπορεί μέσω του ανθρωπίνου δυναμικού του, που έρχεται σε επαφή με τους φιλάθλους και ουσιαστικά

αυτό αντιπροσωπεύει την ποιότητα των αθλητικών υπηρεσιών σε μεγάλο βαθμό, να προσφέρει υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών που οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση και αφοσίωση στον αθλητικό οργανισμό (Macintosh, 2007).



**Σχήμα 4:** Οφέλη Εφαρμογής Πελατοκεντρικής Στρατηγικής στον Επαγγελματικό Αθλητισμό

#### *Δυσκολίες υλοποίησης πελατοκεντρικής στρατηγικής στον επαγγελματικό αθλητισμό*

Η υλοποίηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής στον επαγγελματικό αθλητισμό έχει δυσκολίες λόγω της ιδιαιτερότητας των αθλητικών υπηρεσιών. Οι υπεύθυνοι υλοποίησης της πελατοκεντρικής στρατηγικής αντιμετωπίζουν το πρόβλημα ότι δεν είναι σε θέση να ελέγξουν την κύρια υπηρεσία (αποτέλεσμα αγώνα καλαθοσφαίρισης) αλλά μπορούν να ελέγξουν μόνο τις περιφερειακές υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα διαδικασία κλεισίματος εισιτηρίων, ευγένεια υπαλλήλων γηπέδου, άνετα καθίσματα γηπέδου, διασκέδαση στην ανάπαυλα του αγώνα, άνεση και ευκολία στάθμευσης (Theodorakis et.al, 2001).

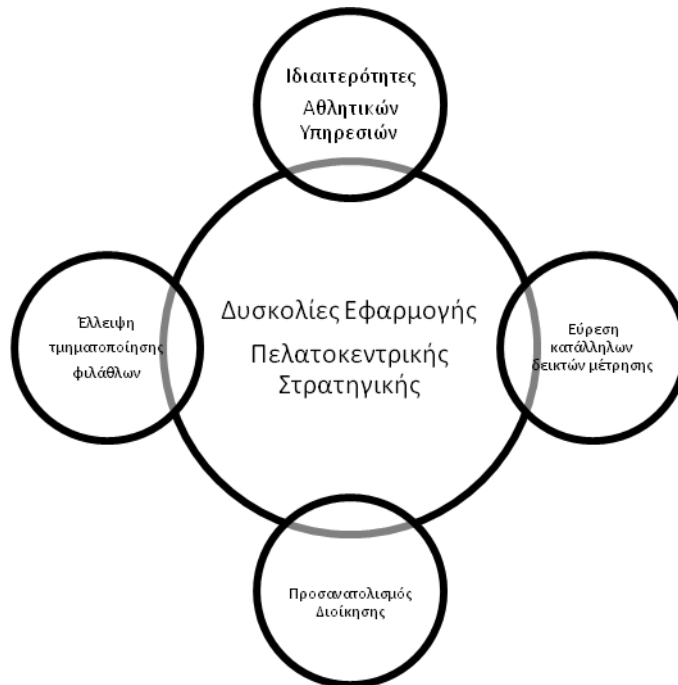
Οι δυσκολίες που προκύπτουν κατά την υλοποίηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής στον επαγγελματικό αθλητισμό οφείλονται και στο γεγονός ότι πολλοί

αθλητικοί οργανισμοί δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα των αναγκών των φιλάθλων τους με συνέπεια να μην έχουν την δυνατότητα τμηματοποίησης των φιλάθλων βάσει των αναγκών τους. Με αυτό τον τρόπο αντιμετωπίζουν τους φιλάθλους ως ένα ενιαίο σύνολο, γεγονός όμως που μειώνει τα επίπεδα ικανοποίησης των φιλάθλων, αφού υπάρχουν διαφορετικά τμήματα αγοράς με διαφορετικές ανάγκες σε κάθε αθλητικό οργανισμό.

Η έλλειψη επιλογής κατάλληλων δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας της πελατοκεντρικής στρατηγικής οδηγεί πολλές φορές στην επιλογή συμβατικών δεικτών που δεν είναι οι πλέον κατάλληλοι για την μέτρηση της επιτυχίας υλοποίησης της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Για παράδειγμα δείκτες όπως όγκος πωλήσεων εισιτηρίων, αριθμός παραπόνων, κέρδη αθλητικού οργανισμού μπορούν να δίνουν μια κατανοητή εικόνα στα διευθυντικά στελέχη για την πορεία του αθλητικού οργανισμού αλλά πρέπει να συνδυαστούν και με κατάλληλους δείκτες που μπορούν να προκύπτουν και από ανεπίσημα στοιχεία και να βασίζονται στην κουλτούρα του οργανισμού.

Η διοίκηση του αθλητικού οργανισμού αν δεν είναι πεπεισμένη για την αναγκαιότητα της πελατοκεντρικής στρατηγικής και δεν εξασκεί αποτελεσματική ηγεσία με προσανατολισμό την εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής τότε συμβάλλει στην αποτυχία κάθε προσπάθειας υλοποίησης πελατοκεντρικής στρατηγικής από τα στελέχη του αθλητικού οργανισμού.

Το ανθρώπινο δυναμικό του αθλητικού οργανισμού αν δεν έχει τις κατάλληλες ευκαιρίες για επιμόρφωση σε θέματα ικανοποίησης των φιλάθλων, δεν έχει τα κατάλληλα κίνητρα για βελτίωση της απόδοσής του στα πλαίσια εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής από ακρογωνιαίος λίθος υλοποίησης της πελατοκεντρικής στρατηγικής θα βρεθεί να είναι ο αδύναμος κρίκος της αλυσίδας του αθλητικού οργανισμού (Nwankwo, 1995).



**Σχήμα 5:** Δυσκολίες Εφαρμογής Πελατοκεντρικής Στρατηγικής στον Επαγγελματικό Αθλητισμό

### III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### *Δείγμα*

Ο πληθυσμός για την έρευνα αποτελείται από τους φιλάθλους των ΚΑΕ και ειδικότερα ομάδων της πρώτης επαγγελματικής κατηγορίας καλαθοσφαίρισης (Α1). Το μέγεθος του δείγματος ανήλθε σε 200 φιλάθλους ανά αγώνα για κάθε Κ.Α.Ε., σύνολο 800 φίλαθλοι. Η επιλογή των ομάδων πραγματοποιήθηκε βάσει του μεγέθους του γεωγραφικού διαμερίσματος και της ιστορίας και δημοτικότητάς της ομάδας καλαθοσφαίρισης της Κ.Α.Ε. Τα δύο μεγαλύτερα γεωγραφικά διαμερίσματα της Ελλάδος είναι η Αττική και η Μακεδονία. Στην Αττική οι δημοφιλέστερες ομάδες είναι ο Ολυμπιακός και ο Παναθηναϊκός (Focus Bari, 2010). Από την Μακεδονία επιλέχθηκαν οι ομάδες του Άρη και του Π.Α.Ο.Κ. ως πιο αντιπροσωπευτικές του δημογραφικού διαμερίσματος που ανήκουν για τους ίδιους λόγους με τις ομάδες της Αττικής.

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίων, τα οποία πρόσφεραν τη δυνατότητα για συγκέντρωση στοιχείων σχετικών με τη στάση, τη γνώμη, τα πιστεύω, τη γνώση, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, και γενικώς διάφορα περιγραφικά μεγέθη για τους φιλάθλους των 4 κορυφαίων Κ.Α.Ε που αγωνίζονται στο Ελληνικό Πρωτάθλημα της Α1 στην καλαθοσφαίριση την αγωνιστική σεζόν 2011 – 2012 σχετικά με την πελατοκεντρική στρατηγική των ομάδων που υποστήριζαν.

#### *Διαδικασία*

Για την συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε η επιλογή ενός αγώνα της κάθε ομάδας ως γηπεδούχου. Προκειμένου κάθε φίλαθλος να έχει ίσες πιθανότητες να συμπεριληφθεί στο τελικό δείγμα χρησιμοποιήθηκε ένας πίνακας τυχαίων αριθμών μέσω της επιλογής των θέσεων των φιλάθλων της γηπεδούχου Κ.Α.Ε., πριν από τη έναρξη του κάθε αγώνα. Η αναγνώριση των θέσεων και των ατόμων πραγματοποιούνταν με την έναρξη του αγώνα και η προσέγγιση των ατόμων έγινε κατά τη διάρκεια διεξαγωγής του αγώνα. Στην περίπτωση που οι επιλεγμένες θέσεις ήταν κενές, ή ο φίλαθλος αρνούσαν να συμμετάσχει στην έρευνα, προσεγγίζονταν η αμέσως επόμενη θέση.



## ***Ερωτηματολόγιο***

Το όργανο συλλογής στοιχείων της έρευνας είναι βασισμένο σε έρευνα του Richard Whiteley (1991) για την πελατοκεντρική στρατηγική των επιχειρήσεων. Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε και προσαρμόστηκε από ερευνητική επιστημονική ομάδα, που την αποτελούσαν καθηγητές Πανεπιστημίου και στελέχη των επαγγελματικών ομάδων καλαθοσφαίρισης (ΚΑΕ) Αθλητικής Ανώνυμης Εταιρίας, ώστε να ανταποκρίνεται στην συγκεκριμένη έρευνα και να μπορούν να ανταπεξέλθουν οι φιλάθλοι των Κ.Α.Ε. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει ως στόχο, να διερευνήσει με τη χρήση 5-βάθμιας κλίμακας Likert την πελατοκεντρική στρατηγική στον επαγγελματικό αθλητισμό στην Ελλάδα, και πιο συγκεκριμένα τις περιπτώσεις των 4 Κ.Α.Ε στις οποίες αναφερθήκαμε παραπάνω.

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου εκτιμήθηκε μέσω του συντελεστή Cronbach  $\alpha$  ( $\alpha$ ) και βρέθηκε πολύ υψηλή :  $\alpha = .99$ . Επιπρόσθετα η κλίμακα «ικανοποίηση» εμφανίζει επίσης υψηλό βαθμό αξιοπιστίας ( $\alpha = .98$ ).

Ο δείκτης εσωτερικής εγκυρότητας, του οργάνου μέτρησης εκτιμήθηκε από μια ομάδα ειδικών στους τομείς του αθλητικού μάρκετινγκ, της αθλητικής διοίκησης, της διοικητικής/επιχειρησιακής έρευνας, και από επαγγελματίες του αθλητισμού.

Το ερωτηματολόγιο συμπεριλαμβάνει μια εισαγωγή η οποία γνωστοποιεί στους φιλάθλους το σκοπό της παρούσας έρευνας, ενώ παράλληλα τους παροτρύνει να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο με ειλικρίνεια, τονίζοντας την εξασφάλιση της ανωνυμίας τους, ενώ παράλληλα τους ευχαριστεί για τη συμμετοχή τους.

Το κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 7 υποενότητες 40 ερωτήσεων – διαπιστώσεων με τις πέντε πρώτες υποενότητες να εξετάζουν τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα των ΚΑΕ. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων διατυπώνονται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως 5 (1=Καθόλου έως 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό).

Οι επτά υποενότητες μελετάνε για τις ΚΑΕ τους εξής παράγοντες: 1) την πελατοκεντρικότητα του οράματος και της αποστολής (7 ερωτήσεις), 2) την εξυπηρέτηση που παρέχουμε στους φιλάθλους (5 ερωτήσεις), 3) την αντιμετώπιση των προβλημάτων των φιλάθλων (4 ερωτήσεις), 4) τη χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους φιλάθλους (7 ερωτήσεις), 5) την αποτελεσματική προσέγγιση των φιλάθλων (4

ερωτήσεις), 6) τις αρμοδιότητες - τις ικανότητες - την ενδυνάμωση του προσωπικού (7 ερωτήσεις) και 7) τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών/ προϊόντων (6 ερωτήσεις).

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία των φιλάθλων και συγκεκριμένα α) το μορφωτικό τους επίπεδο β) το γεωγραφική περιοχή στην οποία ζουν και γ) το είδος εισιτηρίου που κατέχουν, δ) την εισοδηματική τους κατάσταση. Επίσης, περιλαμβάνει 10 δείκτες ικανοποίησης των φιλάθλων από την επίδοση της ΚΑΕ., σε σχέση με: α) την Διοίκηση της Κ.Α.Ε, β) τη Στρατηγική της Κ.Α.Ε, γ) την Εξυπηρέτηση, δ) την ασφάλεια και ε) την υγιεινή στις αθλητικές εγκαταστάσεις, στ) τη Στρατηγική Μάρκετινγκ της Κ.Α.Ε, ζ) την Ποιότητα Παρεχόμενων Υπηρεσιών εντός της αθλητικής Εγκατάστασης, η) την Επίτευξη των στόχων της Κ.Α.Ε., θ) τα οικονομικά αποτελέσματα της Κ.Α.Ε., και ι) την Διεκδίκηση & αξιολόγηση Χορηγιών της Κ.Α.Ε. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων διατυπώνονται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως 5 (1=Καθόλου έως 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό).

### **Στατιστική ανάλυση**

Η στατιστική ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων έγινε με την χρήση του στατιστικού προγράμματος ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences v.17.0).

Η περιγραφική στατιστική περιλαμβάνει τους δείκτες κεντρικής τάσης όπως μέτρηση συχνότητας, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων της βαθμολογίας των απαντήσεων σε κάθε μία ερώτηση των πέντε παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής, στους παράγοντες τις ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της συνεχούς βελτίωσης προϊόντων/ υπηρεσιών καθώς και στους δείκτες ικανοποίησης των φιλάθλων.

Βάσει του συντελεστή συσχέτισης Pearson, διερευνήθηκε αν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο **συνολικό βαθμό πελατοκεντρικής στρατηγικής των ΚΑΕ** (που περιλαμβάνει πέντε παράγοντες: 1) του οράματος και της αποστολής, 2) της εξυπηρέτησης των φιλάθλων 3) της αντιμετώπισης των προβλημάτων των φιλάθλων 4) της πληροφόρησης προς τους φιλάθλους και 5) την προσέγγιση στους φιλάθλους) με:

#### **1. Το βαθμό συνεχούς βελτίωση προϊόντων / υπηρεσιών.**

**2. Το βαθμό ανάπτυξης πρωτοβουλιών, ικανοτήτων και ενδυνάμωσης των εργαζομένων.**

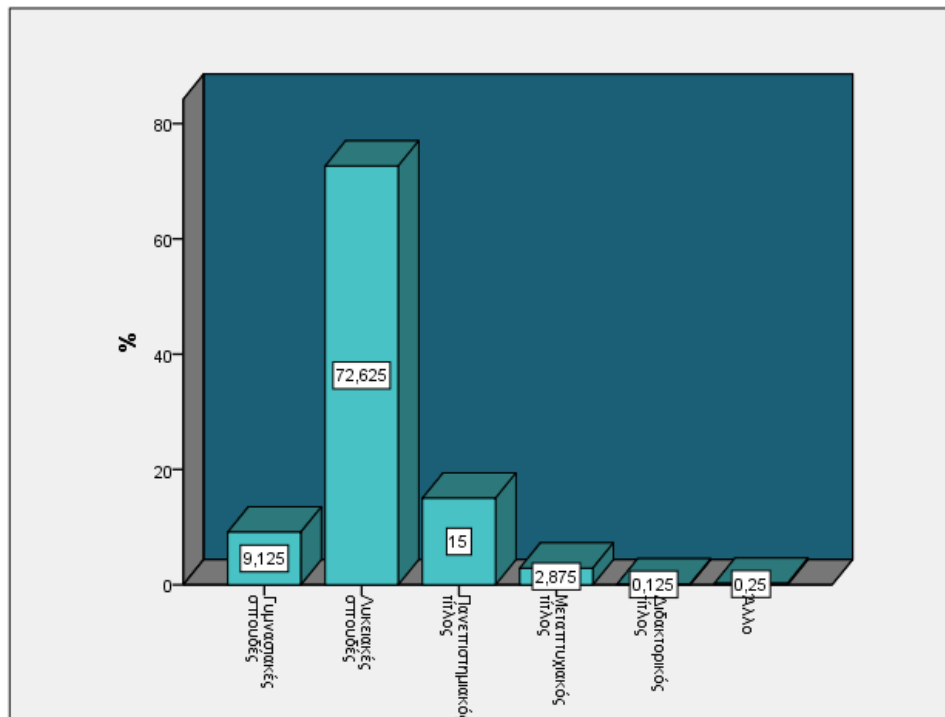
**3. Το συνολικό βαθμό ικανοποίησης των φιλάθλων από την επίδοση των ΚΑΕ** (που περιλαμβάνει τους δέκα δείκτες ικανοποίησης που σχετίζονται: με την Διοίκηση της Κ.Α.Ε, τη Στρατηγική της Κ.Α.Ε, την Εξυπηρέτηση, την ασφάλεια και την υγιεινή στις αθλητικές εγκαταστάσεις, τη Στρατηγική Μάρκετινγκ της Κ.Α.Ε, την Ποιότητα Παρεχόμενων Υπηρεσιών εντός της αθλητικής Εγκατάστασης, την Επίτευξη των στόχων της Κ.Α.Ε., τα οικονομικά αποτελέσματα της Κ.Α.Ε., την Διεκδίκηση & αξιολόγηση Χορηγιών της Κ.Α.Ε.).

Στις περιπτώσεις των ερωτήσεων όπου οι ομάδες ήταν περισσότερες από δύο (ομάδα) ο στατιστικός έλεγχος έγινε με τη διαδικασία της ανάλυσης διακύμανσης ANOVA για την μελέτη στατιστικά σημαντικών διαφορών στην αξιολόγηση του συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής.

## IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

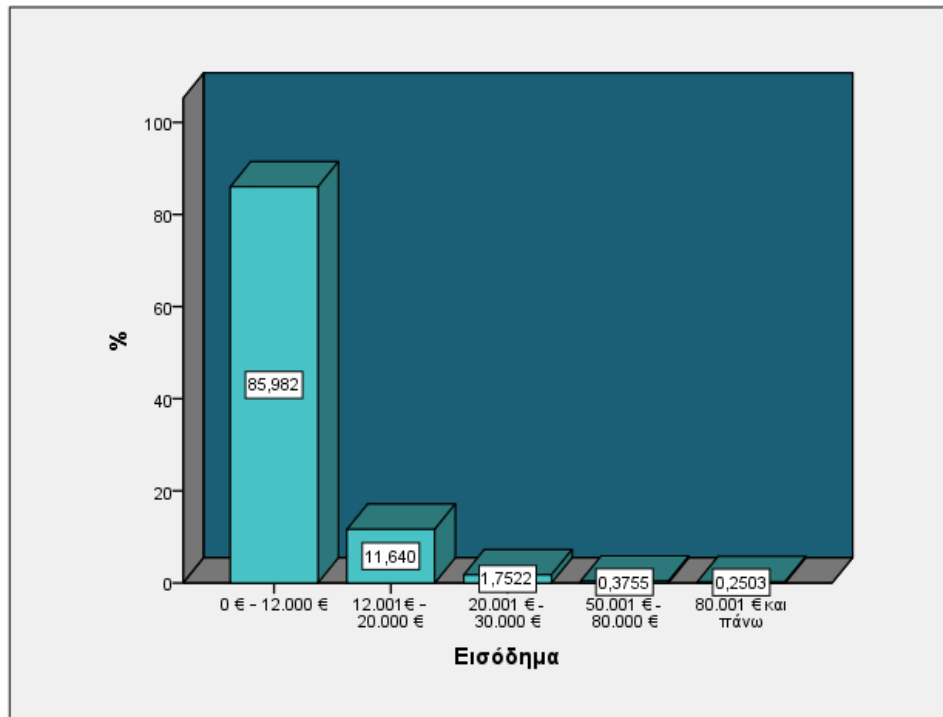
### *Κοινωνικό – Δημογραφικό προφίλ δείγματος*

Όπως παρατηρείται από τα στοιχεία που παρουσιάζονται στο διάγραμμα 1, από το σύνολο των 800 ερωτηθέντων, οι περισσότεροι με ποσοστό 72.6% είναι απόφοιτοι Λυκείου. Ακολουθούν τα άτομα με Πανεπιστημιακές σπουδές (15.0%) και αυτοί που έχουν αποφοιτήσει από το Γυμνάσιο (9.1%). Μόλις το 2.9% έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, το 0.13% διδακτορικό δίπλωμα, ενώ δύο άτομα έχουν δώσει την απάντηση άλλο.



**Διάγραμμα 1: Μορφωτικό επίπεδο ερωτηθέντων**

Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (85.9%) αποτελείται από άτομα με χαμηλό ετήσιο εισόδημα (0-12000 ευρώ). Το 11.6% δηλώνει εισόδημα από 12.001 έως 20.000 ευρώ, το 7.8% μεταξύ 20.001-30.000 ευρώ, το 0.4% μεταξύ 50.001 – 80.000 ευρώ και το 0.3% από 80.001 ευρώ και άνω (βλ. διάγραμμα 2).

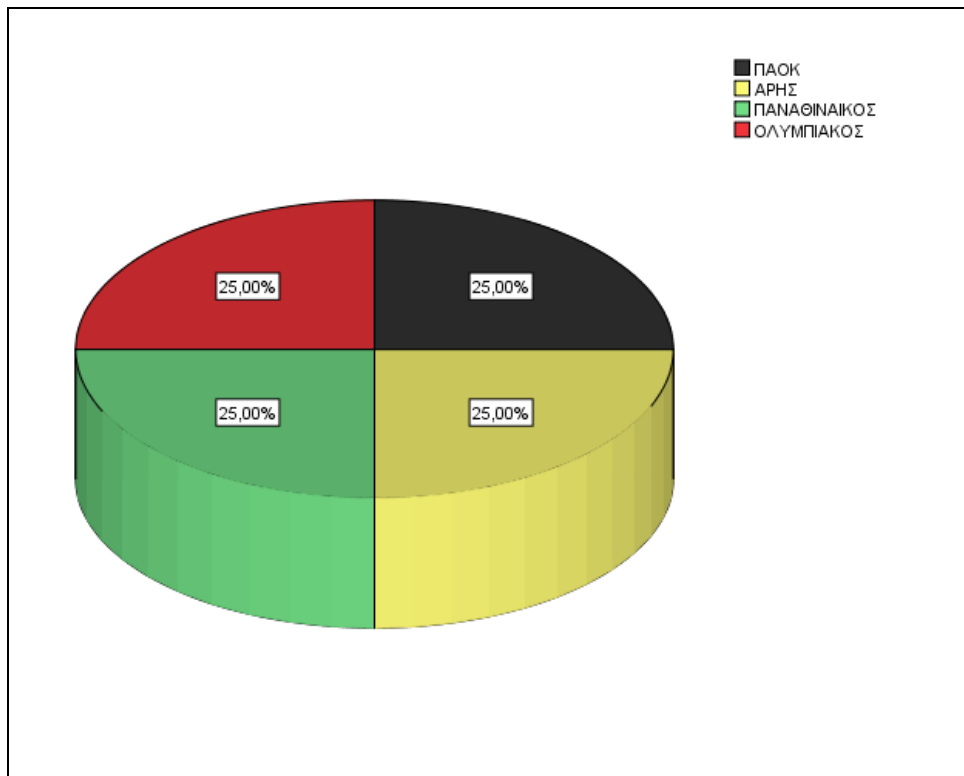


Διάγραμμα 2: Εισόδημα

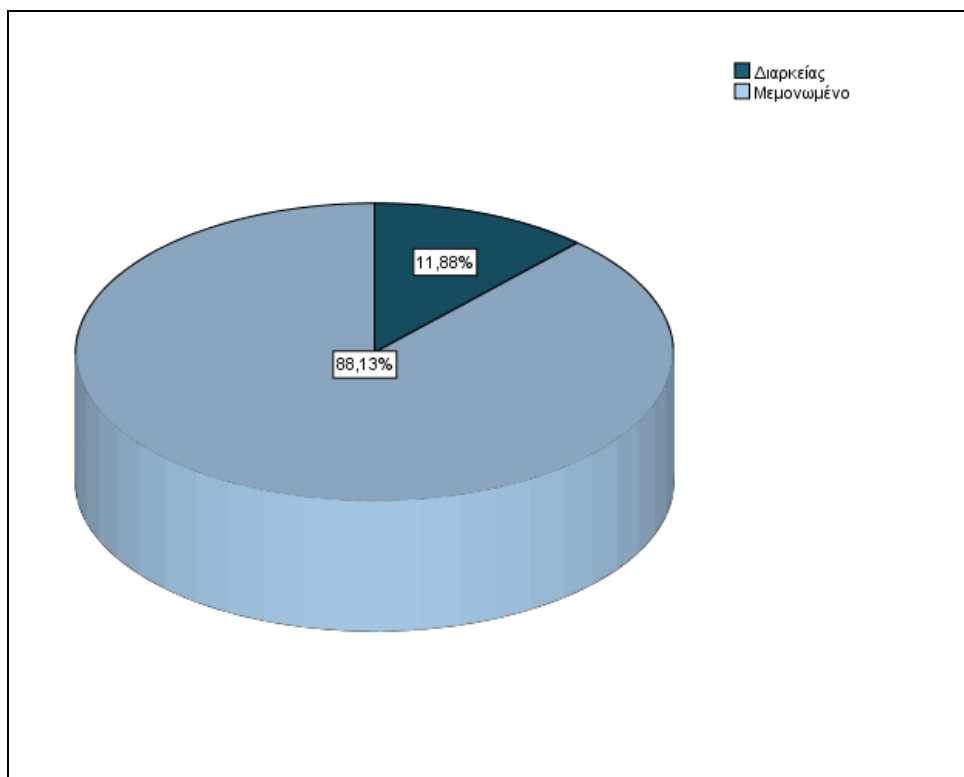
### *Αθλητικές προτιμήσεις*

Όπως παρατηρείται από τα στοιχεία που απεικονίζονται στο διάγραμμα τρία οι φίλαθλοι που συμμετείχαν στην έρευνα μοιράζονται ισόποσα σε τέσσερις ομάδες: Ολυμπιακός (25.0%), Παναθηναϊκός (25.0%), Αρης (25.0%) και ΠΑΟΚ (25.0%).

Από την άλλη σύμφωνα με τα στοιχεία του διαγράμματος 4, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (88.1%) είναι κάτοχοι μεμονωμένου εισιτηρίου ενώ μόλις το 11.9% έχουν εισιτήριο διάρκειας.



**Διάγραμμα 3: Φίλαθλοι ανά ομάδα**



**Διάγραμμα 4: Είδος εισιτηρίου**

## Πελατοκεντρική Στρατηγική ΚΑΕ

### Όραμα και Αποστολή

Αναφορικά με την πρώτη κλίμακα της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής των ΚΑΕ που αφορά στο Όραμα και την Αποστολή, παρατηρείται από τα στοιχεία του πίνακα 1 ότι οι απαντήσεις των φιλάθλων είναι θετικές (κατά μέσο όρο κοντά στην απάντηση «σε μεγάλο βαθμό»). Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι οι ΚΑΕ που εξετάζονται φαίνεται να έχουν καλά προσδιορισμένα τόσο όραμα όσο και αποστολή. Ενδεικτικά για τις δηλώσεις «Η ιδέα της δημιουργίας ικανοποιημένων φιλάθλων είναι κυρίαρχος στόχος», «Προτεραιότητα της Κ.Α.Ε. αποτελεί η εξυπηρέτηση των αναγκών των φιλάθλων...», «Η εστίαση στους φιλάθλους αποτελεί κύριο παράγοντα εξέλιξης των στελεχών Κ.Α.Ε», «Η Κ.Α.Ε. είναι απόλυτα δεσμευμένη με την ιδέα της ποιότητας», οι απαντήσεις είναι ιδιαίτερα θετικές (βλ. πίνακα 1).

**Πίνακας 1:** Πελατοκεντρική Στρατηγική ΚΑΕ (Όραμα και Αποστολή)

1 = Καθόλου .....5 = Σε πολύ μεγάλο βαθμό

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Η ιδέα της δημιουργίας ικανοποιημένων φιλάθλων είναι κυρίαρχος στόχος της Κ.Α.Ε	800	2	5	3,70	<b>0,802</b>
Ακολουθεί η Κ.Α.Ε. την αρχή «Κάνε κάθε δραστηριότητα σωστά εξ αρχής» ώστε να προλαμβάνουμε την εμφάνιση τυχόν προβλημάτων	800	2	5	3,68	<b>0,899</b>
Τα στελέχη αποδεικνύουν με την πράξη τους ότι η ικανοποίηση των φιλάθλων είναι σημαντικός στόχος	800	1	5	3,69	<b>0,986</b>
Ο στόχος της Κ.Α.Ε. είναι να υπερβαίνει των προσδοκιών των φιλάθλων της σε ζητήματα που τους ενδιαφέρουν περισσότερο	800	1	5	3,67	<b>0,957</b>
Η εστίαση στους φιλάθλους αποτελεί κύριο παράγοντα εξέλιξης των στελεχών Κ.Α.Ε.	800	1	5	3,72	<b>0,900</b>
Η Κ.Α.Ε. είναι απόλυτα δεσμευμένη με την ιδέα της ποιότητας	800	1	5	3,74	<b>0,949</b>
Προτεραιότητα της Κ.Α.Ε. αποτελεί η εξυπηρέτηση των αναγκών των φιλάθλων της και όχι η εξυπηρέτηση των δικών της εσωτερικών αναγκών	800	1	5	3,74	<b>0,946</b>
<b>Έγκυρες απαντήσεις</b>	<b>800</b>				

### *Εξυπηρέτηση φιλάθλων*

Αναφορικά με την δεύτερη κλίμακα της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής των ΚΑΕ που αφορά στον βαθμό εξυπηρέτησης των φιλάθλων, παρατηρείται από τα στοιχεία του πίνακα 2 ότι οι απαντήσεις των φιλάθλων είναι θετικές (κατά μέσο όρο κοντά στην απάντηση «σε μεγάλο βαθμό»). Και για τις πέντε προτάσεις που εξετάζουν την εξυπηρέτηση και αναφέρονται σε θέματα πώληση προϊόντων, διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες, πληροφόρηση, πρωτοπορία οι απαντήσεις είναι κατά μέσο όρο γύρω από την τιμή 3,6-3,7 (βλ. πίνακα 2).

**Πίνακας 2:** Πελατοκεντρική Στρατηγική ΚΑΕ (Εξυπηρέτηση φιλάθλων)

**1 = Καθόλου .....5 = Σε πολύ μεγάλο βαθμό**

	<b>N</b>	<b>Ελάχιστη τιμή</b>	<b>Μέγιστη τιμή</b>	<b>Μέσος όρος</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>
Όσο αφορά στην πώληση προϊόντων / υπηρεσιών προς τους φιλάθλους, ο ρόλος Κ.Α.Ε. είναι να τους συμβουλεύει και να συνεργάζεται μαζί τους	800	1	5	3,63	<b>0,821</b>
Στις διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες η Κ.Α.Ε., αποφεύγει να υπόσχεται περισσότερα από όσα μπορεί να προσφέρει	800	1	5	3,62	<b>0,918</b>
Η Κ.Α.Ε. γνωρίζει ποια χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών της, οι φιλάθλοι της εκτιμούν περισσότερο	800	1	5	3,63	<b>0,986</b>
Η πληροφόρηση από τους φιλάθλους χρησιμοποιείται στο σχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει	800	1	5	3,63	<b>0,955</b>
Η Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός αγωνίζεται για να είναι ηγέτης – πρωτοπόρος στον κλάδο της	800	1	5	3,68	<b>1,005</b>
<b>Έγκυρες απαντήσεις</b>	<b>800</b>				

### *Αντιμετώπιση προβλημάτων*

Αναφορικά με την τρίτη κλίμακα της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής των ΚΑΕ που αφορά στον βαθμό αντιμετώπισης προβλημάτων των φιλάθλων, παρατηρείται από τα στοιχεία του πίνακα 3 ότι οι απαντήσεις των φιλάθλων είναι περισσότερο μέτριες (κατά μέσο όρο κοντά στην απάντηση «σε μέτριο βαθμό»). Αυτό σημαίνει ότι οι ΚΑΕ δίνουν



μικρότερη έμφαση στην διάσταση αυτή. Η περισσότερο αρνητική απάντηση είναι για την δήλωση «Καταγράφει, παρακολουθεί και ελέγχει τα παράπονα των φιλάθλων» (Μ.Ο. = 3.3) (βλ. πίνακα 3).

**Πίνακας 3: Πελατοκεντρική Στρατηγική ΚΑΕ (Αντιμετώπιση προβλημάτων)**

**1 = Καθόλου .....5 = Σε πολύ μεγάλο βαθμό**

	<b>N</b>	<b>Ελάχιστη τιμή</b>	<b>Μέγιστη τιμή</b>	<b>Μέσος όρος</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>
Καταγράφει, παρακολουθεί και ελέγχει τα παράπονα των φιλάθλων	800	1	5	3,33	<b>0,861</b>
Ανά τακτά χρονικά διαστήματα ζητάει από τους φιλάθλους να της δώσουν ανατροφοδότηση (feedback) για την ικανοποίηση τους από τις προσφερόμενες υπηρεσίες	800	1	5	3,44	<b>0,869</b>
Τα παράπονα των φιλάθλων αναλύονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό να αναγνωριστούν προβλήματα σχετικά με την ποιότητα	800	1	5	3,48	<b>0,888</b>
Εξευρίσκει και αφαιρεί εσωτερικές διαδικασίες και συστήματα που δεν δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους φιλάθλους της	800	1	5	3,52	<b>0,885</b>
<b>Έγκυρες απαντήσεις</b>	<b>800</b>				

### ***Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Φιλάθλους***

Αναφορικά με την τέταρτη κλίμακα της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής των ΚΑΕ που αφορά στον βαθμό χρήσης και κοινοποίησης πληροφοριών στους φιλάθλους, οι απαντήσεις είναι μέτριες προς θετικές (κατά μέσο όρο κοντά στην απάντηση «σε μέτριο βαθμό»). Αυτό σημαίνει ότι οι ΚΑΕ δίνουν σχετικά μικρή έμφαση στην κοινοποίηση πληροφοριών. Η περισσότερο μέτρια απάντηση είναι για τις δηλώσεις «Καταλαβαίνει ξεκάθαρα τι προσδοκούν οι φίλαθλοι της» (Μ.Ο. = 3.4) και «Τα ανώτερα στελέχη της Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός έχουν συχνή επαφή με τους φιλάθλους» (Μ.Ο. = 3.4) (βλ. πίνακα 4).

**Πίνακας 4: Πελατοκεντρική Στρατηγική ΚΑΕ (Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Φιλάθλους)**

1 = Καθόλου .....5 = Σε πολύ μεγάλο βαθμό

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Γνωρίζει η Κ.Α.Ε. πως οι φιλάθλοι της ορίζουν την έννοια της ποιότητας.	800	2	5	3,52	<b>0,755</b>
Παρέχει ευκαιρίες στα στελέχη της σε όλη την ιεραρχία, να συναντά και να συνεργάζεται με τους φιλάθλους	800	1	5	3,54	<b>0,751</b>
Καταλαβαίνει ξεκάθαρα τι προσδοκούν οι φιλάθλοι της	800	2	5	3,42	<b>0,915</b>
Παρέχει πληροφόρηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα στους φιλάθλους η οποία συμβάλλει στη διαμόρφωση ρεαλιστικών προσδοκιών	800	2	5	3,45	<b>0,893</b>
Τα διευθυντικά στελέχη της, καταλαβαίνουν πλήρως τις απαιτήσεις των φιλάθλων	800	1	5	3,47	<b>0,866</b>
Στο εσωτερικό της Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός, όλοι συμφωνούν για το ποιος είναι ο "πραγματικός" φιλάθλος της	800	1	5	3,50	<b>0,891</b>
Τα ανώτερα στελέχη της Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός έχουν συχνή επαφή με τους φιλάθλους	800	1	5	3,42	<b>0,934</b>
<b>Έγκυρες απαντήσεις</b>	<b>800</b>				

### *Προσέγγιση φιλάθλων*

Για την πέμπτη κλίμακα της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής των ΚΑΕ που αφορά στον βαθμό προσέγγισης των φιλάθλων, οι απαντήσεις είναι μέτριες (κατά μέσο όρο κοντά στην απάντηση «σε μέτριο βαθμό»). Αυτό σημαίνει ότι οι ΚΑΕ εφαρμόζουν στρατηγικές που προσεγγίζουν σε μέτριο βαθμό τους φιλάθλους. Η περισσότερο μέτριες απαντήσεις είναι για τις δηλώσεις «Διευκολύνει τους φιλάθλους της να συνεργάζονται μαζί της» (Μ.Ο. = 3.3) και «Προσπαθεί να επιλύει όλα τα παράπονα των φιλάθλων» (Μ.Ο. = 3.3) (βλ. πίνακα 5).

**Πίνακας 5: Πελατοκεντρική Στρατηγική ΚΑΕ (Προσέγγιση φιλάθλων)**

**1 = Καθόλου .....5 = Σε πολύ μεγάλο βαθμό**

	<b>N</b>	<b>Ελάχιστη τιμή</b>	<b>Μέγιστη τιμή</b>	<b>Μέσος όρος</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>
Διευκολύνει τους φιλάθλους της να συνεργάζονται μαζί της	800	2	5	3,27	<b>0,874</b>
Όλοι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εξυπηρετούν τους φιλάθλους αποτελεσματικά υπερβαίνοντας εαυτούς	800	1	5	3,44	<b>0,882</b>
Προσπαθεί να επιλύει όλα τα παράπονα των φιλάθλων	800	1	5	3,32	<b>0,934</b>
Διευκολύνει τους φιλάθλους της να καταθέτουν τα παράπονά τους σχετικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρει	800	1	5	3,40	<b>0,885</b>
<b>Έγκυρες απαντήσεις</b>	<b>800</b>				

***Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού***

Εξετάζοντας τον βαθμό στον οποίο οι ΚΑΕ δίνουν έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό τους, παρατηρείται ότι οι απαντήσεις είναι κατά μέσο όρο θετικές (κατά μέσο όρο κοντά στην απάντηση «σε μεγάλο βαθμό»). Και οι πέντε δηλώσεις που αφορούν σε ερωτήσεις αναφορικά στην επάρκεια των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού είναι κατά μέσο όρο κοντά στην τιμή 3.7 (βλ. πίνακα 6).

**Πίνακας 6: Πελατοκεντρική Στρατηγική ΚΑΕ (Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού)**

1 = Καθόλου .....5 = Σε πολύ μεγάλο βαθμό

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με σεβασμό	800	2	5	3,72	<b>0,809</b>
Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας έχουν καλή γνώση των προϊόντων και των υπηρεσιών της	800	1	5	3,68	<b>0,870</b>
Οι εργαζόμενοι οι οποίοι συνεργάζονται με φιλάθλους υποστηρίζονται με πόρους που είναι επαρκείς για να εκτελούν αποτελεσματικά την εργασία τους	800	1	5	3,68	<b>0,963</b>
Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα της Κ.Α.Ε. μπορούν να χρησιμοποιούν την κρίση τους για να εξυπηρετήσουν τον φίλαθλο όταν απαιτείται γρήγορη ανάληψη δράσης	800	1	5	3,71	<b>0,907</b>
Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε ένα συναρπαστικό αθλητικό οργανισμό	800	2	5	3,73	<b>0,924</b>
Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με ορισμένες πτυχές την εργασίας τους	800	2	5	3,71	<b>0,915</b>
Οι εργαζόμενοι είναι πολύπλευρα εκπαιδευμένοι ώστε να μπορούν να αναπληρώσουν ο ένας τον άλλον όταν είναι απαραίτητο	800	2	5	3,73	<b>0,932</b>
<b>Έγκυρες απαντήσεις</b>	<b>800</b>				

***Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών***

Τέλος από τα στοιχεία του πίνακα 7, παρατηρείται ότι οι ΚΑΕ εφαρμόζουν συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών, αφού οι ερωτήσεις που αφορούν σε αυτή την διάσταση είναι αρκετά θετικές (κατά μέσο όρο κοντά στην απάντηση «σε μεγάλο βαθμό»).

**Πίνακας 7: Πελατοκεντρική Στρατηγική ΚΑΕ (Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών)**

1 = Καθόλου .....5 = Σε πολύ μεγάλο βαθμό

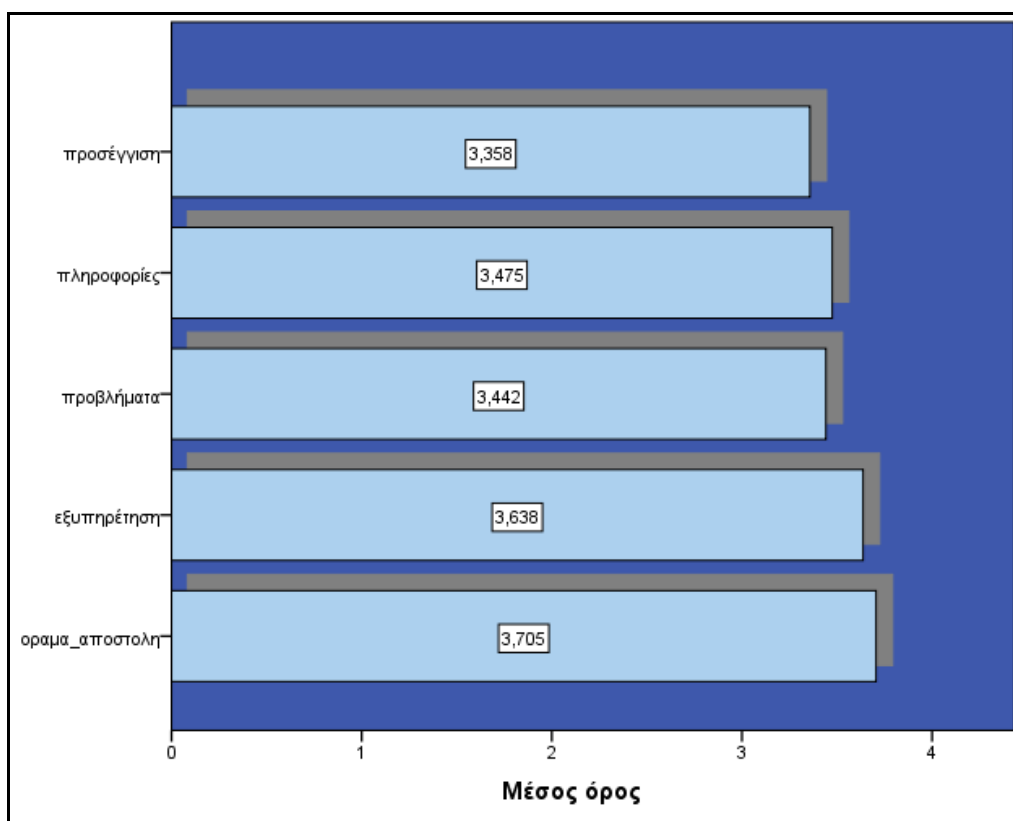
	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Οι ομάδες εργασίας που λειτουργούν στο εσωτερικό της Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη κοινών στόχων και δεν ανταγωνίζονται η μια την άλλη	800	1	5	3,75	<b>0,904</b>
Μελετάει τις καλύτερες πρακτικές άλλων Κ.Α.Ε. ή Π.Α.Ε. ώστε να παίρνει ιδέες για το πως μπορεί να βελτιώσει τα πράγματα	800	1	5	3,67	<b>0,807</b>
Εργάζεται για να βελτιώνει συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της	800	2	5	3,72	<b>0,864</b>
Συστηματικά προσπαθεί να μειώσει τον χρόνο που απαιτείται για να ολοκληρωθεί ο κύκλος της έρευνας-και-ανάπτυξης	800	1	5	3,69	<b>0,976</b>
Όταν εντοπιστούν προβλήματα με την ποιότητα, ενεργεί ταχύτατα για να τα επιλύσει	800	1	5	3,68	<b>0,954</b>
Επενδύει στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών	800	1	5	3,73	<b>0,962</b>
<b>Έγκυρες απαντήσεις</b>	<b>800</b>				

Από τους μέσους όρους των κλιμάκων παρατηρείται ότι τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΚΑΕ ως προς την πελατοκεντρική τους στρατηγική αφορούν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων των φιλάθλων (Μ.Ο. =Μ 3.44), στην προσέγγιση των φιλάθλων (Μ.Ο. = 3.36), αλλά και στη χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους φιλάθλους, (Μ.Ο. = 3.4) αφού οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στις ερωτήσεις που απαρτίζουν αυτές τις κλίμακες είναι κατά μέσο όρο μέτριες.

**Πίνακας 8: Πελατοκεντρική Στρατηγική ΚΑΕ (συγκεντρωτικός πίνακας)**

1 = Καθόλου .....5 = Σε πολύ μεγάλο βαθμό

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Όραμα και Αποστολή	800	1	5	3,71	0,817
Εξυπηρέτηση Φιλάθλων	800	1	5	3,64	0,846
Αντιμετώπιση Προβλημάτων	800	1	5	3,44	0,794
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών	800	1	5	3,48	0,757
Προσέγγιση Φιλάθλων	800	1	5	3,36	0,824
<b>Έγκυρες απαντήσεις</b>	<b>800</b>				



**Διάγραμμα 5: Πελατοκεντρική Στρατηγική ΚΑΕ (συγκεντρωτικά στοιχεία)**

1 = Καθόλου .....5 = Σε πολύ μεγάλο βαθμό

Στον πίνακα 9 παρουσιάζονται τα στοιχεία που αφορούν στη συνολική πελατοκεντρική στρατηγική όπως αυτά προκύπτουν από τους πέντε παράγοντες (1.όραμα κ αποστολή, 2. εξυπηρέτηση φιλάθλων, 3. προβλήματα φιλάθλων, 4. πληροφόρηση και 5. προσέγγιση). Όπως παρατηρείται και από τη μέση τιμή η πελατοκεντρική στρατηγική εφαρμόζεται σε μέτριο βαθμό από τις ΚΑΕ (Μ.Ο. = 3.52).

**Πίνακας 9: Συνολική Πελατοκεντρική Στρατηγική**

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Συνολική Πελατοκεντρική Στρατηγική	799	1	5	3,52	0,770
<b>Έγκυρες απαντήσεις</b>	<b>800</b>				

### **Ικανοποίηση**

Στον πίνακα 10 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με τον βαθμό ικανοποίησης των φιλάθλων από διάφορα στοιχεία που σχετίζονται με τις ΚΑΕ. Όπως παρατηρείται για τα περισσότερα από αυτά οι απαντήσεις είναι κατά μέσο όρο μέτριες προς θετικές (κοντά στην απάντηση «πολύ»). Ο μικρότερος βαθμός ικανοποίησης είναι αναφορικά με την υγιεινή στις αθλητικές εγκαταστάσεις (Μ.Ο. = 3.16), την ασφάλεια (Μ.Ο. = 3.26) και την εξυπηρέτηση (Μ.Ο. = 3.35) αφού οι απαντήσεις είναι κατά μέσο όρο μέτριες.

**Πίνακας 10: Βαθμός ικανοποίησης φιλάθλων  
1 = Καθόλου .....5 = Πάρα πολύ**

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Διοίκηση	800	1	5	3,70	<b>1,022</b>
Στρατηγική	800	2	5	3,70	<b>1,021</b>
Εξυπηρέτηση	800	1	5	3,35	<b>0,990</b>
Ασφάλεια	800	1	5	3,26	<b>0,993</b>
Υγιεινή	800	1	5	3,16	<b>1,024</b>
Στρατηγική Μάρκετινγκ	799	1	5	3,63	<b>1,097</b>
Ποιότητα	800	1	5	3,58	<b>0,991</b>
Επίτευξη στόχων	800	2	5	3,51	<b>1,130</b>
Οικονομικά αποτελέσματα	800	1	5	3,47	<b>1,163</b>
Διεκδίκηση & αξιολόγηση Χορηγικών	800	1	5	3,53	<b>0,931</b>
<b>Έγκυρες απαντήσεις</b>	<b>799</b>				

Τέλος από την μέση τιμή της κλίμακας ικανοποίησης που παρουσιάζεται στον πίνακα 11 παρατηρείται ότι η συνολική ικανοποίηση των φιλάθλων είναι μέτρια (Μ.Ο. = 3.49).

**Πίνακας 11: Ικανοποίηση φιλάθλων (συγκεντρωτικός πίνακας)**

**1 = Καθόλου .....5 = Πάρα πολύ**

	<b>N</b>	<b>Ελάχιστη τιμή</b>	<b>Μέγιστη τιμή</b>	<b>Μέσος όρος</b>	<b>Τυπική απόκλιση</b>
Ικανοποίηση	799	2	5	3,49	0,950
<i>Έγκυρες απαντήσεις</i>	<b>799</b>				

### *Έλεγχοι Διακυμάνσεων*

#### *Διαφορές ανάλογα με την ΚΑΕ*

Όπως παρατηρείται από τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα 12, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 1% μεταξύ των ΚΑΕ σε ό,τι αφορά την πελατοκεντρική στρατηγική που εφαρμόζουν.

Αναλυτικότερα για τρεις κλίμακες της πελετοκεντρικής στρατηγικής υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ΚΑΕ: α) όραμα και αποστολή ( $F_{(1080,245)} = 4.40, p < .05$ ), β) εξυπηρέτησης φιλάθλων ( $F_{(530,744)} = 4.26, p < .05$ ) και αντιμετώπισης προβλημάτων των φιλάθλων ( $F_{(530,774)} = 4.26, p < .05$ ) και φαίνεται πως υπερτερεί κυρίως η ΚΑΕ Ολυμπιακός καθώς οι απαντήσεις των φιλάθλων τους είναι κατά μέσο όρο πολύ πιο θετικές. Αναφορικά με τις πληροφορίες που παρέχουν οι ΚΑΕ φαίνεται πως μόνο οι φίλαθλοι του Ολυμπιακού υπερτερούν ( $F_{(654,408)} = 3.95, p < .05$ ).

Καλύτερη προσέγγιση στους φιλάθλους ( $F_{(421,993)} = 4.26, p < .05$ ) έχει η ΚΑΕ ΠΑΟΚ. Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα για την έμφαση που δίνεται στο προσωπικό. Υπερτερούν η ΚΑΕ Ολυμπιακός (Μ= 4.31) , αλλά και η ΚΑΕ ΠΑΟΚ (Μ = 4.12), σε σχέση με την ΚΑΕ Παναθηναϊκός (Μ = 3.03) και ΚΑΕ Άρης (Μ = 3.05,  $p < 0.05$ ). Από την άλλη συνεχής βελτίωση στις διαδικασίες και στα προϊόντα/ υπηρεσίες κάνουν η ΚΑΕ Παναθηναϊκός (Μ = 4.31) και ΚΑΕ Ολυμπιακός (Μ = 4.46), αφού οι τιμές των μέσων για αυτές τις δύο ΚΑΕ διαφέρουν από αυτές των ΚΑΕ ΠΑΟΚ (Μ = 4.04) και ΚΑΕ Άρης



( $M = 3.01$ ,  $p < 0.05$ ). Ο βαθμός ικανοποίησης των φιλάθλων είναι μεγαλύτερος και πάλι στην περίπτωση των ΚΑΕ Παναθηναϊκός ( $M = 4.27$ ) και Ολυμπιακός ( $M = 4.40$ ), έναντι ΚΑΕ ΠΑΟΚ ( $M = 2.56$ ) και ΚΑΕ Άρης ( $M = 2.72$ ,  $p < 0.05$ ). Τέλος παρόμοια είναι και τα αποτελέσματα για τη συνολική πελατοκεντρική στρατηγική καθώς και πάλι οι τιμές των μέσων όρων είναι πολύ υψηλότερες στην περίπτωση των ΚΑΕ Παναθηναϊκός ( $M = 4.07$ ) και Ολυμπιακός ( $M = 4.30$ ), σε σχέση με αυτές των ΚΑΕ ΠΑΟΚ ( $M = 2.89$ ) και ΚΑΕ Άρης ( $M = 2.83$ ,  $p < 0.05$ ).

**Πίνακας 12: Έλεγχος διακυμάνσεων ανάλογα με την ΚΑΕ (ANOVA)**

		N	Μέσο ς όρος	Τυπική απόκλιση	F	p- valu e
οραμα_αποστολη	ΠΑΟΚ	20 0	2,56	,514	1080,24 5	<b>,000</b>
	ΑΡΗΣ	19 9	2,72	,478		
	ΠΑΝΑΘΙΝΑΙΚΟ Σ	20 0	4,27	,372		
	ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ	20 0	4,40	,290		
Εξυπηρέτηση	ΠΑΟΚ	20 0	2,85	,475	530,774	<b>,000</b>
	ΑΡΗΣ	20 0	2,77	,450		
	ΠΑΝΑΘΙΝΑΙΚΟ Σ	20 0	3,89	,533		
	ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ	20 0	4,26	,364		
αντιμετώπιση_προβλημάτω ν	ΠΑΟΚ	20 0	2,85	,475	530,77	<b>,000</b>
	ΑΡΗΣ	20 0	2,77	,450		
	ΠΑΝΑΘΙΝΑΙΚΟ Σ	20 0	3,89	,533		
	ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ	20 0	4,26	,364		
Πληροφορίες	ΠΑΟΚ	20 0	2,83	,414	654,408	<b>,000</b>
	ΑΡΗΣ	20 0	2,86	,446		
	ΠΑΝΑΘΙΝΑΙΚΟ Σ	20 0	2,83	,414		
	ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ	20 0	3,95	,421		
Προσέγγιση	ΠΑΟΚ	20 0	4,26	,342	421,993	<b>,000</b>
	ΑΡΗΣ	20 0	2,75	,564		
	ΠΑΝΑΘΙΝΑΙΚΟ Σ	20 0	2,68	,537		
	ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ	20	3,88	,514		

		0				
Προσωπικό	ΠΑΟΚ	20 0	4,12	,428	635,033	<b>,000</b>
	ΑΡΗΣ	20 0	3,05	,497		
	ΠΑΝΑΘΙΝΑΙΚΟ Σ	20 0	3,03	,493		
	ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ	20 0	4,31	,443		
βελτίωση_διαδικασιών	ΠΑΟΚ	20 0	3,04	,498	625,761	<b>,000</b>
	ΑΡΗΣ	20 0	3,01	,492		
	ΠΑΝΑΘΙΝΑΙΚΟ Σ	20 0	4,31	,474		
	ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ	20 0	4,46	,287		
Ικανοποίηση	ΠΑΟΚ	20 0	2,56	,514	1080,24 5	<b>,000</b>
	ΑΡΗΣ	19 9	2,72	,478		
	ΠΑΝΑΘΙΝΑΙΚΟ Σ	20 0	4,27	,372		
	ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ	20 0	4,40	,290		
συνολική πελατοκεντρική στρατηγική	ΠΑΟΚ	20 0	2,89	,452	801,478	<b>,000</b>
	ΑΡΗΣ	20 0	2,83	,408		
	ΠΑΝΑΘΙΝΑΙΚΟ Σ	20 0	4,07	,387		
	<b>ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ</b>	<b>20 0</b>	<b>4,30</b>	<b>,269</b>		

## Συσχετίσεις

### *Σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής των ΚΑΕ με βαθμού συνεχούς βελτίωση προϊόντων / υπηρεσιών*

Εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής των ΚΑΕ με βαθμού συνεχούς βελτίωση προϊόντων / υπηρεσιών, παρατηρείται ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση με όλες τις κλίμακες της πελατοκεντρικής στρατηγικής και συγκεκριμένα αποστολή και όραμα ( $r=0.895$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ), εξυπηρέτηση ( $r=0.895$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ), αντιμετώπιση προβλημάτων ( $r=0.879$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ), πληροφορίες ( $r=0.934$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ), προσέγγιση φιλάθλων. Η σχέση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 1% και θετική.

**Πίνακας 13: Σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής των ΚΑΕ με βαθμού συνεχούς βελτίωση προϊόντων / υπηρεσιών (Pearson Correlation)**

Στοιχεία πελατοκεντρικής στρατηγικής	Βελτίωση διαδικασιών και προϊόντων/ υπηρεσιών
Όραμα – Αποστολή	,895** (p=,000)
Εξυπηρέτηση	,895** (p=,000)
Αντιμετώπιση προβλημάτων	,879** (p=,000)
Πληροφορίες	,934** (p=,000)
Προσέγγιση	,893** (p=,000)

***Σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής των ΚΑΕ με βαθμού ανάπτυξης πρωτοβουλιών, ικανοτήτων και ενδυνάμωσης των εργαζομένων***

Εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής των ΚΑΕ με βαθμού ανάπτυξης πρωτοβουλιών, ικανοτήτων και ενδυνάμωσης των εργαζομένων, παρατηρείται ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση με όλες τις κλίμακες της πελατοκεντρικής στρατηγικής και συγκεκριμένα αποστολή και όραμα ( $r=0.845$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ), εξυπηρέτηση ( $r=0.926$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ), αντιμετώπιση προβλημάτων ( $r=0.875$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ), πληροφορίες ( $r=0.892$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ), προσέγγιση φιλάθλων ( $r=0.832$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ). Η σχέση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 1% και θετική.

**Πίνακας 14: Σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής των ΚΑΕ με βαθμού ανάπτυξης πρωτοβουλιών, ικανοτήτων και ενδυνάμωσης των εργαζομένων (Pearson Correlation)**

Στοιχεία πελατοκεντρικής στρατηγικής	Προσωπικό
Όραμα – Αποστολή	,845** (p=,000)
Εξυπηρέτηση	,926** (p=,000)

Αντιμετώπιση προβλημάτων	,875** (p=,000)
Πληροφορίες	,892** (p=,000)
Προσέγγιση	,832** (p=,000)

***Σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής των ΚΑΕ με βαθμού συνολικής ικανοποίησης φιλάθλων***

Τέλος εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ των διαφόρων παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής των ΚΑΕ με το βαθμού ικανοποίησης φιλάθλων, παρατηρείται και πάλι ισχυρή θετική συσχέτιση με όλες τις κλίμακες της πελατοκεντρικής στρατηγικής και συγκεκριμένα αποστολή και όραμα ( $r=0.943$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ), εξυπηρέτηση ( $r=0.898$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ), αντιμετώπιση προβλημάτων ( $r=0.905$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ), πληροφορίες ( $r=0.905$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ), προσέγγιση φιλάθλων ( $r=0.845$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ), συνεχής βελτίωση προϊόντων/υπηρεσιών ( $r=0.895$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ) και ανάπτυξη πρωτοβουλιών, ικανοτήτων και ενδυνάμωσης των εργαζομένων ( $r=0.894$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ). Η σχέση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 1% και θετική. Τέλος υπήρξε πολύ ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της συνολικής πελατοκεντρικής στρατηγικής και της ικανοποίησης των φιλάθλων ( $r=0.924$ ,  $df = 788$ ,  $p=0.000$ ).

**Πίνακας 15: Σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής των ΚΑΕ με ικανοποίησης φιλάθλων (Pearson Correlation)**

Στοιχεία πελατοκεντρικής στρατηγικής	Ικανοποίηση
Όραμα – Αποστολή	,943** (p=,000)
Εξυπηρέτηση	,898** (p=,000)
Αντιμετώπιση προβλημάτων	,905** (p=,000)
Πληροφορίες	,905** (p=,000)

Προσέγγιση	,845** (p=,000)
Συνολικής Πελατοκεντρική Στρατηγική	924** (p=,000)

## V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### *Συζήτηση*

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο η πελατοκεντρική στρατηγική εφαρμόζεται στον Ελληνικό επαγγελματικό αθλητισμό και συγκεκριμένα στις επαγγελματικές ομάδες καλαθοσφαίρισης (ΚΑΕ). Επιπρόσθετα διερευνήθηκε αν η πελατοκεντρική στρατηγική σχετίζεται με την ικανοποίηση των φιλάθλων, αλλά και με παράγοντες όπως ενδυνάμωση του προσωπικού και η συνεχής βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η

πρωτογενής έρευνα που πραγματοποιήθηκε και η μετέπειτα στατιστική ανάλυση φανέρωσαν κάποια αξιοσημείωτα αποτελέσματα αναφορικά με την πελατοκεντρική στρατηγική των Ελληνικών ΚΑΕ.

Αναλυτικότερα, από τα αποτελέσματα φανερώθηκε ότι οι Ελληνικές ΚΑΕ ακολουθούν σε μέτριο βαθμό μια οργανωμένη πελατοκεντρική στρατηγική (3, 52 σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5) αφού σχεδόν οι μισοί φιλάθλοι εκφράζουν αυτή την άποψη. Σημειώνεται όμως ότι περίπου το υπόλοιπο 50% των φιλάθλων αξιολογεί πολύ και πάρα πολύ θετικά την πελατοκεντρική στρατηγική των Ελληνικών ΚΑΕ.

Οι δράσεις οι οποίες σχετίζονται με το Όραμα και την Αποστολή, αλλά και με τον τρόπο Εξυπηρέτησης των Φιλάθλων, είναι οι πιο ευρέως συνηθισμένες μεταξύ των πελατοκεντρικών δράσεων που εφαρμόζονται από τις Ελληνικές ΚΑΕ (συνολική αξιολόγηση των δύο παραγόντων κοντά στο 4 σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5).

Στα αδύναμα σημεία των πελατοκεντρικών στρατηγικών των Ελληνικών ΚΑΕ είναι η εφαρμογή δράσεων για την Αντιμετώπιση των προβλημάτων των φιλάθλων και για την Προσέγγιση των φιλάθλων και χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών οι οποίες εφαρμόζονται σε σαφώς μικρότερο βαθμό (συνολική αξιολόγηση των παραγόντων 3,44, 3,36 και 3,48 αντίστοιχα για κάθε παράγοντα σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5). Τα αποτελέσματα αυτά θα μπορούσαν να συνδέονται με ελλείψεις στο προσωπικό των ΚΑΕ όπως προτείνεται από άλλους ερευνητές (Uusitalo et al., 2008). Παρόλο αυτά όμως η έρευνα ανέδειξε ότι οι Ελληνικές ΚΑΕ διαθέτουν προσωπικό με επαρκείς γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες (συνολική αξιολόγηση 3,7 σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5). Ίσως η λύση στα παραπάνω είναι ενδυνάμωση του προσωπικού δεδομένου ότι οι βάσεις υπάρχουν, αφού όπως αναφέρει ο Nwankwo (1995), το ανθρώπινο δυναμικό του αθλητικού οργανισμού αν δεν έχει τις κατάλληλες ευκαιρίες για ενδυνάμωση και εκπαίδευση σε θέματα ικανοποίησης των φιλάθλων, δεν έχει τα κατάλληλα κίνητρα για βελτίωση της απόδοσής του στα πλαίσια εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής και έτσι βρίσκεται να είναι ο αδύναμος κρίκος της αλυσίδας του αθλητικού οργανισμού.

Το γεγονός ότι η αποτελεσματική προσέγγιση των φιλάθλων αποτελεί αδύναμο σημείο της πελατοκεντρικής στρατηγικής των Ελληνικών ΚΑΕ, ίσως να οφείλεται στο ότι οι υπεύθυνοι των αθλητικών οργανισμών πρέπει να επαναξιολογήσουν την

σπουδαιότητα που απέδιδαν στις τεχνικές μάρκετινγκ προσέγγισης των φιλάθλων, (Dick & Turner, 2007) καθώς οι φίλαθλοι αξιολογούσαν διαφορετικά την αποτελεσματικότητα των τεχνικών με συνέπεια να μην προσεγγίζονται με τα κατάλληλα μέσα οι φίλαθλοι των ομάδων.

Επιπρόσθετα, παρατηρήθηκε ότι οι ΚΑΕ εφαρμόζουν συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών τους (συνολική αξιολόγηση 3,7 σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5).

Ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης των φιλάθλων φανερώθηκε πως είναι μέτριος (συνολική αξιολόγηση 3,5 σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5). Η μικρότερη ικανοποίηση είναι για την υγιεινή στις αθλητικές εγκαταστάσεις, την ασφάλεια και τον τρόπο εξυπηρέτησης και η υψηλότερη για την διοίκηση και τις στρατηγικές που ακολουθούνται. Το πρόβλημα αναφορικά με τις διαστάσεις για τις οποίες υπάρχει μειωμένη ικανοποίηση, ίσως να οφείλεται σε έλλειψη τεχνογνωσίας των διοικητικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και διαχείρισης αθλητικών εγκαταστάσεων. Κάτι τέτοιο συμφωνεί με τα ευρήματα άλλων ερευνητών (Bartley et.al., 2007), οι οποίοι υπογραμμίζουν ότι η έλλειψη γνώσεων και η μη αποτελεσματική οργάνωση μειώνει την ικανοποίηση των φιλάθλων, αφού στην πραγματικότητα οι τελευταίοι δεν λαμβάνουν το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης.

Επιπρόσθετα, τα στοιχεία έδειξαν ότι υπάρχει ισχυρή και θετική συσχέτιση μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής και τους παράγοντες της ενδυνάμωσης του προσωπικού και της συνεχούς βελτίωσης διαδικασιών και προϊόντων/ υπηρεσιών. Κάτι τέτοιο συμφωνεί με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών (Appiah-Adu & Singh, 1998; Brockman et.al, 2012) οι οποίες αποδεικνύουν ότι επιχειρήσεις που έχουν πελατοκεντρικό προσανατολισμό δίνουν πολύ μεγάλη έμφαση στην εξέλιξη του προσωπικού τους αλλά και στην ανανέωση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν.

Το σημαντικότερο ίσως εύρημα της μελέτης αφορά την επικύρωση της σημαντικής συσχέτισης της πελατοκεντρικής στρατηγικής με τον βαθμό ικανοποίησης των φιλάθλων. Κάτι τέτοιο φαίνεται απόλυτα λογικό αν αναλογιστεί

κανείς ότι οι ΚΑΕ που δίνουν έμφαση την ποιότητα και έχουν πελατοκεντρικό προσανατολισμό φροντίζουν για την ενημέρωση και την πελατοκεντρική προσέγγιση των πελατών τους, την ενδυνάμωση του προσωπικού τους καθώς και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και παρεχομένων υπηρεσιών έχοντας με αυτόν τον τρόπο πολύ περισσότερες πιθανότητες να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών – φιλάθλων τους. Η στατιστικά σημαντική συσχέτιση όλων των επί μέρους παραγόντων των πελατοκεντρικών στρατηγικών με τη συνολική ικανοποίηση των φιλάθλων, δείχνουν ότι η πελατοκεντρική ΚΑΕ θα είναι πάντα πιο ανταγωνιστική από αυτές που δεν έχουν τέτοιο προσανατολισμό εύρημα που ενισχύεται από την βιβλιογραφία όσον αφορά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που παρέχει στον οργανισμό ο πελατοκεντρισμός (Brady & Cronin, 2001; Shah, et.al., 2006). Η σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής και ικανοποίησης έχει αποδειχθεί από πληθώρα άλλων εμπειρικών μελετών (McDonald et.al.,1995; Alexandris et.al., 2001; Theodorakis et.al., 2001; Burns et.al., 2003).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί όμως ότι αναφορικά με τα παραπάνω παρατηρήθηκαν διακυμάνσεις μεταξύ των διαφόρων ΚΑΕ ή αλλιώς ανάλογα με την πόλη στην οποία δραστηριοποιείται η ΚΑΕ. Ειδικότερα φανερώθηκε ότι η ΚΑΕ Άρης και ΠΑΟΚ αντιμετωπίζουν μεγαλύτερα προβλήματα σε σχεδόν όλους τους παράγοντες που αφορούν στην πελατοκεντρική τους στρατηγική, καθώς οι φίλαθλοι τους εξέφρασαν στην παρούσα έρευνα περισσότερο μέτριες απόψεις σε σχέση με αυτές του Παναθηναϊκού και του Ολυμπιακού. Το αποτέλεσμα αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι οι ΚΑΕ που δραστηριοποιούνται στην πρωτεύουσα λόγω μεγέθους και επάρκεια πόρων για προώθηση και μάρκετινγκ εμφανίζουν μεγαλύτερη πελατοκεντρικότητα έχοντας την δυνατότητα να επενδύουν σε μια αποτελεσματική πελατοκεντρική στρατηγική.

Κάτι τέτοιο εξηγεί και το γεγονός ότι οι φίλαθλοι ΠΑΟΚ και ΑΡΗΣ δηλώνουν ελαφρώς χαμηλότερη συνολική ικανοποίηση. Σημειώνεται όμως ότι η ΚΑΕ ΠΑΟΚ μαζί με την ΚΑΕ Ολυμπιακός έχουν καλύτερη προσέγγιση των φιλάθλων και επιπλέον δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού τους.



## ***Συμπεράσματα***

Συνοψίζοντας οι Ελληνικές ΚΑΕ φαίνεται να δίνουν όλο και μεγαλύτερη έμφαση στην πελατοκεντρική τους στρατηγική αναγνωρίζοντας ίσως ότι αυτή μπορεί να τους φέρει κοντά σε μεγαλύτερη ανάπτυξη. Τα κύρια πρόβλήματα που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής είναι η σωστή ενημέρωση και προσέγγιση των φιλάθλων, αλλά και η αποτελεσματική κοινοποίηση πληροφοριών και η εξυπηρέτηση των φιλάθλων. Η παρούσα μελέτη φανέρωσε μια γεωγραφική διακύμανση στον βαθμό εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής μεταξύ ΚΑΕ που δραστηριοποιούνται στην Αθήνα και αυτές που δραστηριοποιούνται στη Θεσσαλονίκη, με τις πρώτες να υπερτερούν, θέμα το οποίο επίσης απαιτεί την αντίστοιχη προσοχή και σωστή αντιμετώπιση. Συγκεκριμένα οι ΚΑΕ που δραστηριοποιούνται στη Θεσσαλονίκη αλλά και σε άλλες πόλεις της χώρας χρειάζεται να βελτιώσουν την τεχνογνωσία τους μέσω της εκπαίδευσης και ενδυνάμωση του προσωπικού τους σε θέματα μάρκετινγκ, μανάτζμεντ, οργάνωσης και διαχείρισης αθλητικών εγκαταστάσεων, καθώς επίσης να δώσουν έμφαση στην ασφάλεια, στην πληροφόρηση και στη σωστή εξυπηρέτηση των φιλάθλων τους. Μόνο με αυτό τον τρόπο θα καταφέρουν να ακολουθήσουν μια αποτελεσματική στρατηγική επικεντρωμένη στον πελάτη, γεγονός που θα τους οδηγήσει πιο κοντά στην ικανοποίηση και την υψηλότερη επίδοση.

Παρόλο που ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης των φιλάθλων των ΚΑΕ είναι αρκετά υψηλός με εξαίρεση θέματα που αφορούν στην ασφάλεια, την υγιεινή και τη εξυπηρέτηση, υπάρχουν και άλλα περιθώρια για μεγαλύτερη έμφαση σε στρατηγικές ανάπτυξης της πελατοκεντρικής στρατηγικής, καθώς με αυτό τον τρόπο οι ΚΑΕ στην Ελλάδα οδεύουν με σταθερούς ρυθμούς προς ικανοποιημένους και αφοσιωμένους πελάτες και συνεπώς προς μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

## ***Περιορισμοί***

Η παρούσα διπλωματική εργασία παρά τα χρήσιμα αποτελέσματά της, παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς. Αναλυτικότερα παρόλο που το δείγμα ήταν αρκετά μεγάλο αυτό αποτελείται από φιλάθλους τεσσάρων μεγάλων ομάδων. Δεδομένου ότι οι μεγάλες Ελληνικές Κ.Α.Ε τα τελευταία χρόνια εξελίσσονται και

προσπαθούν να ικανοποιούν σε μεγάλο βαθμό τους πελάτες – φιλάθλους τους, αυτό αυτομάτως οδηγεί στο ότι η έρευνα θα δείξει θετικά αποτελέσματα ως προς την πελατοκεντρική στρατηγική που εφαρμόζεται. Η μη συμμετοχή φιλάθλων από άλλες μικρότερες Κ.Α.Ε. περιόρισε την ερευνήτρια στο να φανερώσει και άλλες πτυχές της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Επιπρόσθετα η χρήση αποκλειστικά και μόνο της φιλοσοφίας της ποσοτικής προσέγγισης δεν επέτρεψε στην ερευνήτρια να παρατηρήσει και να κατανοήσει σε βάθος απόψεις και συμπεριφορές φιλάθλων. Αντίθετα υπήρχαν αποκλειστικά και μόνο προκαθορισμένες κλειστές ερωτήσεις. Τέλος βασικός περιορισμός της έρευνας ήταν οι δυσκολίες που αντιμετώπισε η ερευνήτρια κατά τη συλλογή των δεδομένων, οι οποίες συνδέονται άμεσα με υψηλό οικονομικό κόστος, αλλά και κόστος χρόνου.

### ***Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες***

Η παρούσα διπλωματική μπορεί να αποτελέσει υπόβαθρο για μελλοντικούς ερευνητές. Μερικές προτάσεις παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Σύγκριση μεταξύ μεγάλων και μικρών ΚΑΕ ως προς τον βαθμό στον οποίο εφαρμόζουν πελατοκεντρική στρατηγική με στόχο την ικανοποίηση των πελατών – φιλάθλων τους
2. Σύγκριση μεταξύ οργανισμών που ασχολούνται με διαφορετικά αθλήματα ως προς τον βαθμό στον οποίο εφαρμόζουν πελατοκεντρική στρατηγική με στόχο την ικανοποίηση των πελατών – φιλάθλων τους, έτσι ώστε να φανερωθεί αν υπάρχουν διαφορές στις απόψεις φιλάθλων διαφορετικών αθλημάτων.
3. Περαιτέρω διερεύνηση μεταξύ αφοσίωσης σε έναν αθλητικό οργανισμό και ικανοποίησης από την πελατοκεντρική στρατηγική του
4. Διερεύνηση των τρόπων βελτίωσης της πελατοκεντρικής στρατηγικής που εφαρμόζονται από αθλητικούς οργανισμούς στην Ελλάδα.
5. Περαιτέρω διερεύνηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής που εφαρμόζεται από αθλητικούς οργανισμούς στην Ελλάδα με την χρήση

ποιοτικών ερευνητικών μεθόδων όπως σε βάθος συνέντευξη, focus groups κλπ.

## **VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Alexandris, K., Dimitriadis, D. & Kasiara, A. (2001). Behavioral consequences of perceived service quality: An exploratory study in the context of private fitness clubs in Greece. *European Sport Management Quarterly*, (1), 251–280.

Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, Ch. & Grouios, G. (2004). An empirical investigation into the role of the outcome dimension in measuring perceived service

quality in a health club context. *International Journal of Sport Management*, (5), 281–294.

Arora, R. (1982). Validation of an s-o-r model for situation, enduring, and response components of involvement. *Journal of Marketing Research*, (15), 505-516.

Bolton R.N. & Drew J.H. (1991): «A longitudinal analysis of the impact of service chances on customer attitudes», *Journal of Marketing*, 55(1), pp. 1-10.

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

Bristow N.Dennis & Schneider C.Kenneth (2006): «An investigation of the Customer Orientation of Professional Sports Organizations: Development of the Sports Fan Orientation Scale (SFOS)», *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 15(1), pp.27-44.

Burns, R. C., Graefe, A. R. & Absher, J. D. (2003), Alternate measurement approaches to recreational customer satisfaction: satisfaction-only versus gap scores. *Leisure Sciences*, (25), 363-380.

Crompton, J. L. & MacKay, K. J. (1989). Users' perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs. *Leisure Sciences*, (4), 367-375.

Cronin J.& Taylor S.A. (1992): «Measuring service quality: a reexamination and extension», *Journal of Marketing*, 56 (3), pp. 55-68.

Curry Jay (2000): *The Customer Marketing Method*, The Free Press, 2000

Dwyer, B. (2011): «Divided loyalty? An analysis of fantasy football involvement and fan loyalty to individual national league (NFL) teams», *Journal of Sport Management*, 25: 445-457

Focus Bari (2010): Μελέτη εταιρείας ερευνών αγοράς «Focus Bari» – «Σκιαγραφώντας τον Έλληνα Φίλαθλο 1990-2010», <http://www.focus.gr/>, πλοήγηση 1/11/2012.

Fornell Claes (1992): «A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience», *Journal of Marketing* 56 (1) pp. 6-21.

Funk, D.C., Mahony, D.F., Ridinger, L.L., (2002). Characterizing consumer motivation as individual difference factors: Augmenting the sport interest inventory (SII) to explain level of spectator support. *Sport Marketing Quarterly* 11 (1), 33-43.

Giese Joan & Cote Joseph (2000): «Defining Consumer Satisfaction», *Academy of Marketing Review*, Vol 2000 (1), pp.1-27.

Gieseler, K. (1972). *The sport in BRD*. Bonn

Glazer Rashi (1997): «Strategy and Structure in Information Intensive Markets: The Relationship between Marketing and IT», *Journal of Market Focused Management*, 2 (1), pp. 65–81.

Gordon Ian (1998): *Relationship Marketing*, John Wiley & Sons Ltd, 1998.

Guest, C. & Taylor, P. (1999). Customer oriented public leisure services in the United Kingdom, *Managing Leisure*, 1 (2), 94-106.

Halstead Diane, David Hartman, Sandra L. Schmidt (1994): «Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process», *Journal of the Academy of Marketing Science*, (22) (Spring), pp. 114-129.

Hartline Michael, Maxham James, McKee Daryl (2000): «Corridors of Influence in the Dissemination of Customer- Oriented Strategy to Customer Contact Service Employess», *Journal of Marketing*, Vol.64, pp.35-50.

Hennig-Thurau, T., Klee A. (1997): «The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development», *Psychology & Marketing*, 14 (8), pp.737-764.

Hirschman, E.C. (1984). Experience seeking: A subjectivist perspective of consumption”. *Journal of Business Research*, 12 (1), 115-136.

Hong-Youl Ha & J. Joby (2010): «Role of customer orientation in an integrative model of brand loyalty in services», *The Service Industries Journal*, 30 (7), pp.1025-1046

Howat, G., Murray, D. & Crilley, G. (1999). The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioral intentions of Australian public sports and leisure center customers. *Journal of Park and Recreation Administration*, 17(2), 42-64.

Javadein, S., Khanlari A, & Estiri M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust, *International Journal of Human Sciences*, 5:2.

Kim, D., & Kim, S. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centres in Korea, *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220.

Kim D., Lavetter D., Lee J.H (2006): «The Influence of Service Quality Factors on Customer Satisfaction and Repurchase Intention in the Korean Professional Basketball League», *International Journal of Applied Sports Science*, 18(1), pp. 39-58.

Kotler, P., and Andreasen, A. (1991). *Strategic Marketing for Non Profit Organizations*, 4<sup>th</sup> edition, Prentice Hall International.

Kutner, S. & Cripps, J. (1997): «Managing the Customer Portfolio of Healthcare Enterprises», *The Healthcare Forum Journal*, 40, (5), pp.52-54.

McDonald, M., Sutton, W. & Milne, G. (1995), TEAMQUAL: Measuring service quality in professional team sports. *Sport Marketing Quarterly*, (4), 9-15.

Macintosh G. (2007): «Customer orientation, relationship quality and relational benefits to the firm», *Journal of Services Marketing*, 21(3), pp.150-159.

Mack Oliver, Mayo Michael, Khare Anshuman (2005): «A Strategic Approach for Successful CRM: A European Perspective», *Problems and Perspectives in Management*, 2 (2005), pp. 98-106.

Narver J. & Slater S. (1990): «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability», *Journal of Marketing*, (10), pp.20-34.

Neale, L. & Funk, D. (2006): «Investigating motivation, attitudinal loyalty and attendance behavior with fans of Australian football», *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 307-317

Nwankwo S. (1995): «Developing a customer orientation», *Journal of Consumer Marketing*, 12 (5), pp.5-15.

Oliver R.L. (1997): «*Satisfaction. A behavioral Perspective on the Consumer*», McGraw-Hill Book Co., New York.

Palmer, K. & Plewa, C. (2009). Consumers' Orientation toward Sport: Does it matter for Sponsors?, ANZMAC.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1996): «The behavioral consequences of service quality», *Journal of Marketing*, 60 (4), pp. 31-46.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988): SERVQUAL: «A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality», *Journal of Retailing*, 64 (1), pp.13-40.

Parasuraman A., Zeithaml Valerie, Berry Leonard (1985): «A Conceptual of Service Quality and Its Implications for Future Research», *Journal of Marketing*, 49, pp.41-50.

Payne Adrian, Pennie Frow (2005): «A Strategic Framework for Customer Relationship Management», *Journal of Marketing*, 69, pp.167-176.

Pons, F., Mourali, M. & Nyeck, S. (2006). Consumer orientation toward sporting events: Scale development and validation. *Journal of Services Research*, 8, 276-287.

Porter M. (1985): «Competitive Advantage: «Creating and sustaining superior performance», Free Press, New York.

Reidheld F., Sasser W.E. (1990): «Zero defections: quality comes to services», *Harvard Business Review*, 68 (9-10), pp. 105-111.



Robinson, L. (1995). Quality management-an investigation into the use of quality programmes in local authority sport and leisure facilities, Melton Mowbray: Melton Mowbray Institute of Sport and Recreation Management.

Robinson, L. (1999). Following the quality strategy: the reasons for the use of quality management in UK public leisure facilities. *Managing Leisure: an International Journal*, 4(4), 201-217.

Robinson, L. (2006). Customer Expectations of Sport Organizations. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 67-84.

Rousseti M., Koustelios A., Kioumotzoglou E., Diggelides N., (2005): «Evaluation of customer satisfaction. Application in municipal programs of Sport for all», *Hellenic Journal of Sport and Recreation Management*, 2(2), pp. 26-34.

Robledo, M. (2001). Measuring and managing service quality: integrating customer expectations. *Managing Service Quality*, 11(1), 21-31.

Saxe Robert, Weitz A. (1982): «The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople», *Journal of Marketing Research*, 19, pp.343-351.

Shah, D., Rust, R.T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124.

Sloane, P. (1980). *Sports in the market*. Sussex

Stone Merlin & Neil Woodcock (2001): «Defining CRM and Assessing its Quality in Successful Customer Relationship Marketing», Brian Foss and Merlin Stone, ed. London, pp.3-20.

Theodorakis D.Nicholas, Koustelios Athanasios, Robinson Leigh, Barlas Achilleas (2009): «Moderating role of team identification on the relationship between service quality and repurchase intentions among spectators of professional sports», *Managing Service Quality*, Vol. 19 (4), pp. 456 – 473.

Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A. & Koustelios, A. (2001), "Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 6, 431-438.

Trail, G.T. & James, J.D. (2001). The motivation scale for sport consumption: Assessment of the scale's psychometric properties. *Journal of Sport Behavior*, 24 (1), 108-128.

Whiteley C.Richard (1991): *The Customer Driven Company*, Perseus Books, pp.215-224.

Yoshida M. & James J. (2010): «Customer Satisfaction with game and service experience: Antecedents and consequences», *Journal of Sport Management*, (24), pp. 338-361.

Zahas Jay, Zotz Lawrence P. (1995): «Integrating Customer Satisfaction into the Strategic Marketing Plan», *Journal of Customer Service in Marketing & Management*, (3), pp.51-66.

Δερβιτσιώτης Κώστας (1997): *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Total Quality Management*, Ιδιωτική Έκδοση, Αθήνα 1997.

Ελληνική Ομοσπονδία Καλαθοσφαίρισης (2012): Ιστοσελίδα Ελληνικής Ομοσπονδίας Καλαθοσφαίρισης – Στατιστικά Στοιχεία, διαθέσιμα από <http://www.basket.gr/cont/history/men/a1.asp>, πλοήγηση 1/11/2011.

Καζάζης Νίκος (2006): *Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις*, Εκδόσεις Πατάκη, 2<sup>η</sup> έκδοση, 2006.

Μαλάτος Α. (2000). *Η επιστημολογική προσέγγιση του αθλητικού δικαίου*. Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή

Μπάρλας Α., Κουστέλιος Α., Θεοδωράκης Ν. (2010): «Διερεύνησης της αντίληψης της ποιότητας των υπηρεσιών μεταξύ φιλάθλων επαγγελματικού σωματείου καλαθοσφαίρισης με υψηλό και χαμηλό βαθμό ταύτισης με την ομάδα τους», *Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής*, 7 (2), σελ. 3-18.

Τσίτσκαρη Ε., Κώστα Γ., Τζέτζης Γ., Υφαντίδου Γ. (2007): «Διερεύνηση των Προσδοκιών των Θεατών για τις Υπηρεσίες που τους παρέχονται στις Αθλητικές Εγκαταστάσεις: Μια Προκαταρκτική Μελέτη», *Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής*, 4 (2), σελ. 35-54.

Τσολάκος, Ι. (χ/η). Οικονομική κρίση και επαγγελματικός αθλητισμός. Διαθέσιμο στο <http://www.neoivironos.gr/index.php/2011-08-31-08-53-52/170-2011-09-01-13-07-28.html>, Τελευταία πρόσβαση [5/3/2013].

Ζαχαράκης, Π. *Εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής στον επαγγελματικό αθλητισμό στην Ελλάδα: Μελέτη περίπτωσης στις ΚΑΕ και ΠΑΕ*. Διπλωματική εργασία. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη διοίκηση υπηρεσιών.

## **V III. ΠΑΡΑΤΗΜΑΤΑ**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**



## ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ

### «ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΕΩΝ...

#### **«Πελατοκεντρική στρατηγική στον επαγγελματικό αθλητισμό (Κ.Α.Ε)»**

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

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να εξετασθεί σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η πελατοκεντρική στρατηγική στην Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός.

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

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

Με εκτίμηση,

Μαχειμάρη Κωνσταντίνα

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια του τμήματος Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

ΑΘΗΝΑ 2012

**Ενότητα 1**

Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα και αξιολογήστε το βαθμό στον οποίο η κάθε πρόταση εκφράζει πραγματικά την Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός.

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

#### Α. Όραμα και Αποστολή Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός

1. Η ιδέα της δημιουργίας ικανοποιημένων φιλάθλων είναι κυρίαρχος στόχος της Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός.

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

2. Ακολουθεί η Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός την αρχή «Κάνε κάθε δραστηριότητα σωστά εξ'αρχής» ώστε να προλαμβάνουμε την εμφάνιση τυχόν προβλημάτων.

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

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

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

4. Ο στόχος της Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός είναι να υπερβαίνει των προσδοκιών των φιλάθλων της σε ζητήματα που τους ενδιαφέρουν περισσότερο.

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

5. Η εστίαση στους φιλάθλους αποτελεί κύριο παράγοντα εξέλιξης των στελεχών Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός.

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

6. Η Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός είναι απόλυτα δεσμευμένη με την ιδέα της ποιότητας.

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

7. Προτεραιότητα της Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός αποτελεί η εξυπηρέτηση των αναγκών των φιλάθλων της και όχι η εξυπηρέτηση των δικών της εσωτερικών αναγκών.

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

#### **Β. Εξυπηρέτηση των Φιλάθλων της Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός**

1. Όσο αφορά στην πώληση προϊόντων / υπηρεσιών προς τους φιλάθλους , ο ρόλος Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός είναι να τους συμβουλεύει και να συνεργάζεται μαζί τους.

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

2. Στις διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες η Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός, αποφεύγει να υπόσχεται περισσότερα από όσα μπορεί να προσφέρει.

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

3. Η Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός γνωρίζει ποια χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών της, οι φίλαθλοι της εκτιμούν περισσότερο.

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

4. Η πληροφόρηση από τους φιλάθλους χρησιμοποιείται στο σχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει.

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

5. Η Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός αγωνίζεται για να είναι ηγέτης – πρωτοπόρος στον κλάδο της.

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

### Γ. Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Φιλάθλων της Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός

1. Καταγράφει, παρακολουθεί και ελέγχει τα παράπονα των φιλάθλων.

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

2. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα ζητάει από τους φιλάθλους να της δώσουν ανατροφοδότηση (feedback) για την ικανοποίησή τους από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

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

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

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

4. Εξευρίσκει και αφαιρεί εσωτερικές διαδικασίες και συστήματα που δεν δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους φιλάθλους της.

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

### Δ. Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Φιλάθλους

1. Γνωρίζει η Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός πως οι φίλαθλοί της ορίζουν την έννοια της ποιότητας.

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

2. Παρέχει ευκαιρίες στα στελέχη της σε όλη την ιεραρχία, να συναντά και να συνεργάζεται με τους φιλάθλους.

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

3. Καταλαβαίνει ξεκάθαρα τι προσδοκούν οι φίλαθλοι της.

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

4. Παρέχει πληροφόρηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα στους φιλάθλους η οποία συμβάλλει στη διαμόρφωση ρεαλιστικών προσδοκιών.

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

5. Τα διευθυντικά στελέχη της, καταλαβαίνουν πλήρως τις απαιτήσεις των φιλάθλων.

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

6. Στο εσωτερικό της Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός, όλοι συμφωνούν για το ποιος είναι ο "πραγματικός" φίλαθλός της.

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

7. Τα ανώτερα στελέχη της Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός έχουν συχνή επαφή με τους φιλάθλους.

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



### Ε. Προσεγγίζοντας τους φιλάθλους της Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός

1. Διευκολύνει τους φιλάθλους της να συνεργάζονται μαζί της.

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

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

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

3. Προσπαθεί να επιλύει όλα τα παράπονα των φιλάθλων.

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

4. Διευκολύνει τους φιλάθλους της να καταθέτουν τα παράπονά τους σχετικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρει.

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

### ΣΤ. Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού της Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός

1. Αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με σεβασμό.

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

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

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

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

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

4. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα της Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός μπορούν να χρησιμοποιούν την κρίση τους για να εξυπηρετήσουν τον φίλαθλο όταν απαιτείται γρήγορη ανάληψη δράσης.

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

5. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε ένα συναρπαστικό αθλητικό οργανισμό.

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

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

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

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

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

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

1. Οι ομάδες εργασίας που λειτουργούν στο εσωτερικό της Κ.Α.Ε. Παναθηναϊκός συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη κοινών στόχων και δεν ανταγωνίζονται η μια την άλλη.

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

2. Μελετάει τις καλύτερες πρακτικές άλλων Κ.Α.Ε. ή Π.Α.Ε. ώστε να παίρνει ιδέες για το πως μπορεί να βελτιώσει τα πράγματα.

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

3. Εργάζεται για να βελτιώνει συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

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

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

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

5. Όταν εντοπιστούν προβλήματα με την ποιότητα, ενεργεί ταχύτατα για να τα επιλύσει.

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

6. Επενδύει στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.

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

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2

**A. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας; (σημειώστε με X το αντίστοιχο τετράγωνο)**

Γυμνασιακές σπουδές

Λυκειακές σπουδές

Πανεπιστημιακός τίτλος

Μεταπτυχιακός τίτλος

Διδακτορικός τίτλος

Άλλο \_\_\_\_\_

**B. Σε ποια περιοχή των Αθηνών ζείτε;**

Βόρεια Προάστια

Προάστια

Προάστια

Προάστια

Ανατολικά Προάστια

Νότια

Δυτικά

**Γ. Τι είδος κάτοχος εισιτηρίου είσαστε;**

Διαρκείας

Μεμονωμένο

**Δ. Σε ποια κλίμακα εισοδήματος ανήκετε;**

0 € – 12.000 €

12.001€ – 20.000 €

20.001 € - 30.000 €

30.001 € - 50.000 €

50.001 € - 80.000 €

80.001 € και πάνω

**Ε. Πόσο ικανοποιημένος αισθάνεστε από:**

	καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ
	1	2	3	4	5
Διοίκηση της Κ.Α.Ε.	1	2	3	4	5
Στρατηγική της Κ.Α.Ε.	1	2	3	4	5
Εξυπηρέτηση στις αθλητικές εγκαταστάσεις	1	2	3	4	5
Ασφάλεια στις αθλητικές εγκαταστάσεις	1	2	3	4	5
Υγιεινή στις αθλητικές εγκαταστάσεις	1	2	3	4	5
Στρατηγική Μάρκετινγκ της Κ.Α.Ε.	1	2	3	4	5
Ποιότητα Παρεχόμενων Υπηρεσιών εντός της αθλητικής Εγκατάστασης	1	2	3	4	5
Επίτευξη στόχων της Κ.Α.Ε.	1	2	3	4	5

Οικονομικά αποτελέσματα  
της Κ.Α.Ε.

1            2            3            4            5

Διεκδίκηση & αξιολόγηση  
Χορηγικών της Κ.Α.Ε.

1            2            3            4            5

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