

**ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΛΟΣΗ
ΣΤΑ FOOTBALL CLUBS ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**

της

Δέσποινας Καπετάνιου

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

Σπάρτη
2013

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1^{ος} Επιβλέπων : Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2^{ος} Επιβλέπων : Ιωάννης Δουβής, Αναπληρωτής Καθηγητής

3^{ος} Επιβλέπων : Ουρανία Βρόντου, Λέκτορας

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Δέσποινα Καπετάνιου: Πελατοκεντρική Στρατηγική και Επιχειρησιακή Επίδοση στα Football clubs της Ελλάδας.

(Με την επίβλεψη του καθηγητή κ. Αθανάσιου Κριεμάδη)

Η εφαρμογή μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής για τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών άθλησης και αναψυχής μπορεί να παρέχει σημαντικά οφέλη, με κυριότερο τη βελτίωση της επιχειρησιακής επίδοσης και την ενίσχυση της πιστότητας των πελατών. Σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι η διερεύνηση του βαθμού υιοθέτησης και εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα football clubs που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά, καθώς και η εξέταση της σχέσης μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την επιχειρησιακή επίδοση. Η παρούσα μελέτη διεξήχθη σε 55 football clubs στην Ελλάδα, μέσω ερωτηματολογίου το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί από προηγούμενες ερευνητικές μελέτες αναφορικά με τον πελατοκεντρισμό και τη σχέση του με την επιχειρησιακή επίδοση και άλλους σχετικούς παράγοντες της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας. Σύμφωνα με τα ερευνητικά αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, η πελατοκεντρική στρατηγική αποτελεί ευρεία επιλογή των football clubs της Ελλάδας, ενώ οδηγεί σε βελτιωμένη επιχειρησιακή επίδοση. Η παρούσα εργασία πιστοποιεί την ισχυρή σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και επίδοσης των επιχειρήσεων και οργανισμών παροχής αθλητικών υπηρεσιών, καταγράφοντας παράλληλα τα ευρήματα της προηγούμενης βιβλιογραφίας που εστιάζει στις πελατοκεντρικές στρατηγικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο παροχής υπηρεσιών.

Λέξεις κλειδιά: *πελατοκεντρική στρατηγική, επιχειρησιακή επίδοση, αθλητικοί οργανισμοί, football clubs*

ABSTRACT

Despoina Kapetaniou: Customer-oriented Strategy and Business Performance in
Football clubs in Greece.

(Under the supervision of professor Athanasios Kriemadis)

Implementation of customer-oriented strategy for sports and recreation service organizations can provide significant benefits, most notably the improvement of business performance and enhancement of customer loyalty. Aim of this research study is the investigation of the extent of the adoption and implementation of customer-oriented strategies by football clubs operating in the domestic market, as well as the examination of the relationship between customer-oriented strategy and business performance. This study was conducted in 55 football clubs in Greece, through a questionnaire which has been used in previous research studies regarding customer orientation and its relationship with business performance and other relevant factors of customer-oriented philosophy. According to the results of this study, customer-oriented strategy is a broad choice of preference for football clubs in Greece, while leading to improved business performance. This study certifies the strong relationship between customer-oriented philosophy and business performance of organizations of sports services, while recording the findings of the previous literature that focuses on customer-oriented strategies applied by firms operating in the service industry.

Keywords: *customer-oriented strategy, business performance, sports organizations, football clubs*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I. ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΣΤΑ FOOTBALL CLUBS ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	1
Σκοπός.....	2
Σημαντικότητα	3
Ερευνητικά ερωτήματα	3
Λειτουργικοί ορισμοί	4
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	5
Εισαγωγικά.....	5
Πελατοκεντρική στρατηγική	5
Πελατοκεντρική στρατηγική και επιχειρησιακή επίδοση.....	8
Πελατοκεντρική στρατηγική και όραμα του οργανισμού.....	10
Πελατοκεντρική στρατηγική και εξυπηρέτηση πελατών	11
Πελατοκεντρική στρατηγική και ενδυνάμωση προσωπικού	12
Πελατοκεντρική στρατηγική και διαχείριση γνώσης.....	13
Σύνοψη	15
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	16
Πληθυσμός -Στόχος και μητρώο της έρευνας.....	16
Μέθοδος δειγματοληψίας και μέγεθος δείγματος.....	16
Ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	16
Διανομή των ερωτηματολογίων - Συλλογή των στοιχείων	17
Καταχώρηση και επεξεργασία των δεδομένων - Λογικοί έλεγχοι	18

Λογισμικό και μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης	19
V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	20
Αξιολόγηση των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής	20
Συνολικός βαθμός πελατοκεντρικής στρατηγικής.....	26
Συσχετίσεις επί μέρους παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής.....	27
Πελατοκεντρικές στρατηγικές και επιχειρησιακή επίδοση	31
Επί μέρους παράγοντες πελατοκεντρικών στρατηγικών και επιχειρησιακή επίδοση.....	35
Πελατοκεντρικές στρατηγικές και δημογραφικά μεγέθη	37
V.ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	49
VI.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	53
VII.ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	60

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής.....	25
Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά του Συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής.....	27
Πίνακας 3: Συντελεστής συσχέτισης κατά Johansen των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του συνολικού δείκτη πελατοκεντρικής στρατηγικής.....	28
Πίνακας 4: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και του συνολικού δείκτη πελατοκεντρικής στρατηγικής.....	30
Πίνακας 5: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής κατά ζεύγη.....	30
Πίνακας 6: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του Football club σε σχέση με τους στόχους.....	32
Πίνακας 7: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του Football club σε σχέση με τους στόχους.....	32
Πίνακας 8: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του Football club σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.....	33
Πίνακας 9: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του Football club σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.....	33

Πίνακας 10: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του Football club σε σχέση με τους ανταγωνιστές	34
Πίνακας 11: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις του Football club σε σχέση με τους ανταγωνιστές	34
Πίνακας 12: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με τους στόχους	35
Πίνακας 13: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά	36
Πίνακας 14: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές	37
Πίνακας 15: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Θέση στο Football club	40
Πίνακας 16: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και της Θέσης στο Football club	41
Πίνακας 17: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Επίπεδο εκπαίδευσης	42
Πίνακας 18: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του Επιπέδου εκπαίδευσης	42
Πίνακας 19: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Εργασιακή εμπειρία	43
Πίνακας 20: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και της Εργασιακής εμπειρίας	44

Πίνακας 21: Βoxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά μέγεθος Football club σε αριθμό ενεργών μελών	46
Πίνακας 22: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του μεγέθους Football club σε αριθμό ενεργών μελών	47
Πίνακας 23: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και μέγεθος Football club σε τετραγωνικά μέτρα	48
Πίνακας 24: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του μεγέθους Football club σε τετραγωνικά μέτρα	48

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Όραμα και Αποστολή του Football club».....	20
Σχήμα 2: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Εξυπηρέτηση των πελατών»	21
Σχήμα 3: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών».....	21
Σχήμα 4: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες»	22
Σχήμα 5: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Προσεγγίζοντας τους πελάτες»	22
Σχήμα 6: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού»	23
Σχήμα 7: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών».....	23
Σχήμα 8: Παράγοντες Πελατοκεντρικής Στρατηγικής ανά φθίνουσα σειρά μέσου βαθμού αξιολόγησης.....	24
Σχήμα 9: Κατανομή της αξιολόγησης του Συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής.....	26
Σχήμα 10: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Θέση στο Football club.....	40
Σχήμα 11: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Επίπεδο εκπαίδευσης	41
Σχήμα 12: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Εργασιακή εμπειρία	43

Σχήμα 13: Κατανομή Football clubs ανά Αριθμό ενεργών μελών	44
Σχήμα 14: Κατανομή των Football clubs σε τετραγωνικά μέτρα.....	45
Σχήμα 15: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά μέγεθος Football club σε αριθμό ενεργών μελών	46
Σχήμα 16: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά μέγεθος Football club σε τετραγωνικά μέτρα	47

I. ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΣΤΑ FOOTBALL CLUBS ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Ο πελατοκεντρισμός αφορά μία οργανωσιακή στρατηγική που αποσκοπεί στην ικανοποίηση και πλήρη κάλυψη των πελατειακών αναγκών, επιδρώντας παράλληλα στον τρόπο με τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ενσωματώνεται στο εκάστοτε οργανωσιακό μοντέλο, συνεισφέροντας στην επίτευξη των στόχων και αντικειμενικών σκοπών (Brown et al, 2002). Ο προσανατολισμός στις ανάγκες της αγοράς βάσει των προσδοκιών και απαιτήσεων των πελατών είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς εστιάζει στη διαρκή συλλογή πληροφόρησης σχετικά με τις ανάγκες των καταναλωτών, χωρίς να αγνοεί τις δυνατότητες του ανταγωνισμού (Slater & Narver, 2000). Ο απώτερος στόχος του προσανατολισμού αυτού είναι η συνεχής παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.

Οι Palmer & Mayer (1996) τονίζουν πως η εστίαση στον πελάτη στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών είναι περισσότερο σημαντική και επωφελής, λόγω δύο βασικών παραγόντων, πρώτον, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών αποκτούν όλο και περισσότερο σημασία στην αγορά τόσο σε όρους αριθμού επιχειρήσεων όσο και αναφορικά με την οικονομική ανάπτυξη, και δεύτερον, η ίδια η φύση των υπηρεσιών δίνει έμφαση στη διαπροσωπική επαφή με τους πελάτες, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να καθοδηγούνται βάσει στρατηγικών που προσανατολίζονται στις πελατειακές ανάγκες και την κάλυψή τους.

Η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες έχει αναδειχθεί ως κρίσιμος στόχος στους οργανισμούς άθλησης, όπου οι σχέσεις που οδηγούνται από τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας θεωρείται πλέον το θεμέλιο για την απόκτηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Shank, 1999). Όπως όλες οι επιχειρήσεις που αποσκοπούν στο κέρδος, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών άθλησης, όπως είναι τα football clubs, έχουν συνειδητοποιήσει ότι μπορούν να αποκτούν πολλά οφέλη μέσω της ενίσχυσης, ενθάρρυνσης και διατήρησης αποτελεσματικών πελατειακών σχέσεων (Chelladurai, 1992). Συνεπώς, η αναγνώριση της σημασίας των προσδοκιών των πελατών, λαμβάνοντας υπόψη την

εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, προσφέρει πλεονέκτημα σε εκείνους τους οργανισμούς που εφαρμόζουν με επιτυχία αποδοτικές σχέσεις, προσθέτοντας αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες άθλησης.

Επιπλέον, η πελατοκεντρική στρατηγική έχει άμεση σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη, καθώς η ικανοποίηση του πελάτη με μία υπηρεσία βάσει των αρχικών του προσδοκιών αναφορικά με την ποιότητά της μπορεί να δημιουργήσει μακροχρόνια οφέλη για τους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων της θετικής ενίσχυσης της φήμης (word-of-mouth), της επαναλαμβανόμενης αγοράς και της πελατειακής πιστότητας (Palmatier et al, 2006). Για τον περιορισμό των απωλειών πελατών και την αύξηση της πιστότητάς τους, τόσο οι ερευνητές όσο και οι επαγγελματίες έχουν αναγνωρίσει πως η ικανοποίηση του πελάτη μέσω της προσήλωσης στις ανάγκες του αποτελεί ένα σημείο κλειδί για την εφαρμογή της στρατηγικής διατήρησης μίας ευρείας πελατειακής βάσης (Cronin et al, 2000).

Ειδικά για τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών άθλησης, η πελατειακή ικανοποίηση θεωρείται ως σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας των προθέσεων συμμετοχής σε μελλοντικά αθλητικά γεγονότα και αγοράς αντίστοιχων υπηρεσιών (Kwon et al, 2005). Μάλιστα, η πελατειακή ικανοποίηση στο χώρο της άθλησης σχετίζεται με δύο σημαντικές κατευθύνσεις, την ικανοποίηση που λαμβάνεται από το ίδιο το παιχνίδι και την ικανοποίηση από τις συμπληρωματικές υπηρεσίες (Trail et al, 2005). Έτσι, στη βιβλιογραφία έχει καταδειχθεί και η σχέση μεταξύ βελτιωμένης επιχειρησιακής επίδοσης και πελατοκεντρικής στρατηγικής στους αθλητικούς οργανισμούς, η οποία προέρχεται από την πρόθεση επανάληψης του παιχνιδιού στο μέλλον, την πρόθεση θετικής διάδοσης του οργανισμού από στόμα σε στόμα και την πελατειακή πιστότητα (Yoshida & James, 2010).

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας που επιχειρείται στην εν λόγω διπλωματική εργασία είναι η εξέταση της πελατοκεντρικής στρατηγικής που εφαρμόζεται στα football clubs που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, με επιμέρους στόχους τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας εφαρμογής της και τον εντοπισμό της σχέσης της με την οργανωσιακή επίδοση, σε συνδυασμό με την εξέταση των καθοριστικών παραγόντων και μεταβλητών που την επηρεάζουν. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των διασυνδέσεων που αναπτύσσονται

ανάμεσα στην υιοθέτηση και εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής από τα football clubs της εγχώριας αγοράς, εστιάζοντας σε βασικά ζητήματα της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, όπως είναι η πελατοκεντρική οργανωσιακή κουλτούρα, η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης.

Σημαντικότητα

Μέχρι σήμερα δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς το εύρος, το πεδίο και τα χαρακτηριστικά της πελατοκεντρικής στρατηγικής σε football clubs στην Ελλάδα, ενώ περιορισμένη είναι και η έρευνα σχετικά με τη σχέση του προσανατολισμού στον πελάτη με την επίδοση των οργανισμών αυτών. Συνεπώς, η συμβολή της παρούσας έρευνας στο πεδίο της πελατοκεντρικής στρατηγικής στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών άθλησης, διασκέδασης και εκμετάλλευσης του ελεύθερου χρόνου κρίνεται ως σημαντική.

Δεδομένου ότι η πελατοκεντρική στρατηγική θεωρείται ως ο καταλληλότερος στρατηγικός προσανατολισμός για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των αθλητικών οργανισμών, η διερεύνηση των επιπτώσεων της υιοθέτησής της στην επιχειρησιακή επίδοση είναι εξαιρετικά σημαντική. Επιπλέον, σήμερα τα football clubs αποτελούν έναν ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο, ο οποίος παρέχει υπηρεσίες αθλητισμού και αναψυχής που συνάδουν σε μεγάλο βαθμό με τα σύγχρονα καταναλωτικά πρότυπα, όπως αυτά διαμορφώνονται στις δυτικές κοινωνίες. Έτσι, η γνώση των αναγκών, απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη, όπως είναι η θετική διάδοση από στόμα σε στόμα, η επαναλαμβανόμενη χρήση της υπηρεσίας, η πιστότητα και η αφοσίωση στο εμπορικό σήμα που οδηγούν, συνολικά, σε ενισχυμένη κερδοφορία και αποτελεσματικότητα.

Ερευνητικά ερωτήματα

Η έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας στοχεύει στη διερεύνηση των παρακάτω ερευνητικών ερωτημάτων:

- i. Υπάρχει θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της οργανωσιακής επίδοσης στα football clubs που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα;

- ii. Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των παραγόντων και των μεταβλητών που επηρεάζουν την αποτελεσματική εφαρμογή μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών άθλησης;
- iii. Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του πελατοκεντρισμού, της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, της ικανοποίησης των πελατών και της αποδοτικής διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων;

Λειτουργικοί ορισμοί

Πελατοκεντρισμός (customer orientation): Σύμφωνα με τους Deshpande et al (1993) ο πελατοκεντρισμός αποτελεί την εστίαση ενός οργανισμού ή επιχείρησης στους πελάτες της, ακολουθώντας μία καινοτόμο επιχειρησιακή συμπεριφορά. Έτσι, μία πελατοκεντρική στρατηγική αφορά την οργανωσιακή ικανότητα εντοπισμού, ανάλυσης, κατανόησης και εκπλήρωσης των πελατειακών αναγκών, αποδίδοντας παράλληλα έμφαση στον εντοπισμό των πιθανών αγορών-στόχων μέσω της εφαρμογής εμπορικών και σύγχρονων επιχειρησιακών εφαρμογών και τεχνικών.

Επιχειρησιακή επίδοση (business performance): Η επιχειρησιακή επίδοση αφορά την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, σε όρους ποιότητας, και την αποδοτικότητά του, σε όρους κόστους, δεδομένων των οργανωσιακών στόχων και των διαθέσιμων επιχειρησιακών πόρων. Η διαχείριση της επιχειρησιακής επίδοσης αποτελεί μία συνεχή διαδικασία διαρκούς βελτίωσης για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη μέτρηση της επίδοσης των οργανισμών, μέσω της διασύνδεσης της ατομικής επίδοσης με την αντίστοιχη οργανωσιακή, με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων και του εταιρικού οράματος (London & Smither, 2002).

Ενδυνάμωση (empowerment): Σύμφωνα με τους Dessler & Varkkey (2011) η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό ορίζεται ως η διαδικασία παροχής εξουσίας και αρμοδιότητας στους υπαλλήλους, ώστε αυτοί να σκέφτονται, να συμπεριφέρονται, να ενεργούν και να ελέγχουν την εργασία τους με αυτόνομο τρόπο. Οι σύγχρονοι οργανισμοί που εφαρμόζουν πελατοκεντρική στρατηγική αναλαμβάνουν την ευθύνη δημιουργίας και προώθησης ενός εργασιακού περιβάλλοντος που υποστηρίζει και ενισχύει την ικανότητα του προσωπικού να ενεργεί με ενδυναμωμένους τρόπους αυξημένης ευθύνης.

Διαχείριση γνώσης (knowledge management): Σύμφωνα με τους Davenport et al (2001), η διαχείριση γνώσης στο πλαίσιο της πελατοκεντρικής στρατηγικής αφορά τη συλλογή, αξιολόγηση και χρήση της πληροφόρησης που σχετίζεται με τους πελάτες, ενώ οι Gebert et al (2002) αναφέρουν πως η διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης βάσει της πελατοκεντρικής στρατηγικής αποτελεί ένα πλαίσιο πληροφόρησης για τη δημιουργία πελατειακών σχέσεων υψηλής ποιότητας με μη κοστοβόρο τρόπο. Η οργανωσιακή γνώση και η διαχείρισή της αποτελεί μία εγγενή αξία των οργανισμών, η οποία θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία διαδικασία που επιφέρει έσοδα και περιορίζει τα κόστη (Day, 2000).

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Εισαγωγικά

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση που ακολουθεί στο παρόν κεφάλαιο αποσκοπεί στην παρουσίαση προηγούμενης ερευνητικής βιβλιογραφίας σχετικά με τον πελατοκεντρισμό, ως στρατηγική και ως φιλοσοφία, στις σύγχρονες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Στα επόμενα υποκεφάλαια παρουσιάζονται κατά σειρά οι βασικές έννοιες και εφαρμογές της πελατοκεντρικής στρατηγικής στους οργανισμούς παροχής αθλητικών υπηρεσιών, οι επιδράσεις της στρατηγικής αυτής στην επίδοση του οργανισμού, ο τρόπος με τον οποίο αποτυπώνεται ο πελατοκεντρισμός στην οργανωσιακή κουλτούρα και το όραμα του οργανισμού και η σχέση της με την εξυπηρέτηση πελατών. Επιπλέον, παρακάτω αναλύεται η έννοια της ενδυνάμωσης των υπαλλήλων στο πλαίσιο ενός πελατοκεντρικού οργανισμού, καθώς και η διαδικασία διαχείρισης γνώσης που σχετίζεται με την πελατοκεντρική στρατηγική.

Πελατοκεντρική στρατηγική

Η πελατοκεντρική στρατηγική στον κλάδο παροχής υπηρεσιών αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ως η πιο κατάλληλη στρατηγική επιλογή, καθώς η αδιαχώριστη φύση, ο υψηλός βαθμός ετερογένειας και η φθαρτότητα, ως χαρακτηριστικά γνωρίσματα των υπηρεσιών, υπογραμμίζουν τη σημασία του στρατηγικού προσανατολισμού προς τον πελάτη (Lovelock, 2001). Η μετάβαση προς την εφαρμογή επιχειρησιακών στρατηγικών που εστιάζουν στη διαχείριση των σχέσεων έχει φέρει μία νέα εποχή στη βιομηχανία των υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Gronroos (1994), στον κεντρικό άξονα της πελατοκεντρικής στρατηγικής τοποθετείται η διατήρηση των πελατών, δεδομένου ότι η στρατηγική μορφή της διαχείρισης σχέσεων ορίζεται ως το μάρκετινγκ της εγκαθίδρυσης, διατήρησης και ενίσχυσης των δεσμών με τους πελάτες, σε τέτοιο επίπεδο κόστους ώστε να επιτυγχάνονται όλοι οι οργανωσιακοί στόχοι. Συνεπώς, τα εγγενή χαρακτηριστικά του πελατοκεντρισμού είναι η προσέλκυση και το «χτίσιμο» επωφελών σχέσεων με τους πελάτες.

Η στροφή των επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες προς τον πελατοκεντρισμό έχει οδηγηθεί μέσω της δράσης ορισμένων τάσεων και μεταβλητών, με σημαντικότερες εξ αυτών την παγκοσμιοποίηση και την εντατικοποίηση του

ανταγωνισμού, το γεγονός ότι οι καταναλωτές έχουν γίνει περισσότερο απαιτητικοί, η αλλαγή των καταναλωτικών συμπεριφορικών προτύπων, η ενίσχυση των προτύπων ποιότητας και η επίδραση της τεχνολογίας στις πρακτικές μάρκετινγκ (Kandampully & Duddy, 1999). Ως αποτέλεσμα των επιδράσεων αυτών, η δημιουργία μακροχρόνιων δεσμών με τους πελάτες έχει αναδειχθεί ως μείζον ζήτημα στους αθλητικούς οργανισμούς, όπου το θεμέλιο της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έγκειται πλέον στη δημιουργία της αντίστοιχης πελατειακής αλυσίδας αξίας (Shank, 1999; Chelladurai, 1992; Terblanche & Malan, 2002).

Οι Dhurup & Surujlal (2010) αναφέρουν πως στους οργανισμούς παροχής αθλητικών υπηρεσιών, όπως είναι τα football clubs, η διαδικασία προσθήκης αξίας μέσω του πελατοκεντρισμού βασίζεται στις λειτουργίες βελτίωσης των πελατειακών σχέσεων, στην υιοθέτηση δίκαιων συμπεριφορών προς τον πελάτη, στην ενίσχυση των κεντρικών υπηρεσιών, στην ανάπτυξη στρατηγικών για την απομάκρυνση των πελατών από τον ανταγωνισμό και στην παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών ανάλογα των απαιτήσεων και προσδοκιών. Σύμφωνα με τον Chattopadhyay (2001), σημαντικό στοιχείο της πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι η διατήρηση της πελατειακής βάσης, δεδομένου ότι το κόστος απόκτησης του πελάτη λαμβάνει χώρα μόνο στην αρχή της σχέσης και άρα όσο πιο μακροχρόνια είναι αυτή τόσο χαμηλότερο είναι το αποσβεσμένο κόστος, ενώ παράλληλα η πιθανότητα στροφής πιστών πελατών στον ανταγωνισμό είναι μικρότερη.

Ένα σημαντικό ζήτημα που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την ανάπτυξη μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής στους αθλητικούς οργανισμούς είναι ο βαθμός στον οποίο η πελατειακή ικανοποίηση επηρεάζεται από την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Ιδιαίτερα αναφορικά με τα football clubs, όπου το ποδοσφαιρικό παιχνίδι αποτελεί την κεντρική υπηρεσία, ως προσδιοριστικοί παράγοντες της ποιότητας και άρα της ικανοποίησης του πελάτη έχουν εντοπιστεί τα συναισθήματα κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού, τα χαρακτηριστικά του παιχνιδιού και το αίσθημα ικανοποίησης με το αποτέλεσμα (Brady et al, 2006; Greenwell et al, 2002). Παράλληλα, εκτός της βασικής υπηρεσίας του ποδοσφαιρικού παιχνιδιού, οι συνοδευτικές υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων των εγκαταστάσεων και του προσωπικού που εμπλέκεται στη διεξαγωγή του παιχνιδιού, αποτελούν κρίσιμες μεταβλητές της αντιληπτής ποιότητας (Tsuji et al, 2007).

Από τα παραπάνω, καθίσταται προφανές πως σκοπός μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι η δημιουργία πελατειακής ικανοποίησης, η οποία παρέχει

μακροχρόνια οφέλη για έναν οργανισμό, όπως είναι η διάδοση από στόμα σε στόμα που δημιουργεί εταιρική φήμη, η επαναλαμβανόμενη χρήση των υπηρεσιών και η πελατειακή πιστότητα (Anderson et al, 1994; Palmatier et al, 2006). Επίσης, για τον περιορισμό των ποσοστών αποχώρησης πελατών ή στροφής τους προς τον ανταγωνισμό και την παράλληλη ενίσχυση της αφοσίωσής τους στο εμπορικό σήμα, η παροχή ποιοτικών κεντρικών και συνοδευτικών υπηρεσιών, ως σημείο κλειδί για την αύξηση της ικανοποίησης, αποτελεί κρίσιμο στόχο της πελατοκεντρικής στρατηγικής και των ενεργειών διατήρησης και διεύρυνσης της πελατειακής βάσης (Cronin et al, 2000).

Ειδικότερα για τους αθλητικούς οργανισμούς, η πελατειακή ικανοποίηση έχει αναγνωριστεί ως προσδιοριστικός παράγοντας της πρόθεσης μελλοντικής χρήσης της υπηρεσίας (Kwon et al, 2005), και επηρεάζεται τόσο από την ικανοποίηση που προέρχεται από το ίδιο το παιχνίδι όσο και από τις ευρύτερες υπηρεσίες που το συνοδεύουν (Trail et al, 2005). Συμπερασματικά, η πελατοκεντρική στρατηγική στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών άθλησης αποτελεί μία ευρύτερη φιλοσοφία δημιουργίας, διατήρησης και βελτίωσης των πελατειακών σχέσεων, με απώτερο στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη μακροχρόνια οικονομική βιωσιμότητα.

Πελατοκεντρική στρατηγική και επιχειρησιακή επίδοση

Σήμερα, είναι ευρέως αναγνωρισμένο πως η επιχειρησιακή επίδοση αποτελεί μία πολυεπίπεδη έννοια, η οποία συμπεριλαμβάνει δύο κατευθύνσεις, την υποκειμενική επίδοση (πχ. ποσοστό πιστών πελατών) και την αντικειμενική (πχ. πωλήσεις) (Guo, 2002; Agarwal et al, 2003). Ωστόσο, αν και τα υποκειμενικά μέτρα της επίδοσης είναι σημαντικά για την επιχειρησιακή κερδοφορία, τα αντικειμενικά μέτρα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (Agarwal et al, 2003). Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Heskett et al (1994), οι οποίοι σημειώνουν πως η κερδοφορία στον κλάδο των υπηρεσιών είναι άμεσα συνδεδεμένη με στρατηγικές μεταβλητές, όπως είναι η διατήρηση και ικανοποίηση των πελατών. Κατά συνέπεια, η πελατοκεντρική στρατηγική, η οποία αποσκοπεί στην ανάπτυξη και διατήρηση ευνοϊκών πελατειακών σχέσεων, συνδέεται στενά με την κερδοφορία και άρα την επιχειρησιακή επίδοση.

Σε έρευνα των Reichheld & Sasser (1990) αποδείχθηκε πως αυξάνοντας το ποσοστό διατήρησης πελατών κατά 5% επιφέρει μία αύξηση στο καθαρό επιχειρησιακό κέρδος κατά 60%, αναδεικνύοντας έτσι τη σχέση μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης. Επιπλέον, η κερδοφορία στο πλαίσιο της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας αποδεικνύεται και από το χαμηλότερο κόστος που αφορά τις πρακτικές διατήρησης πελατών σε σχέση με τις αντίστοιχες πρακτικές προσέλκυσης, καθώς έχει αποδειχθεί πως περίπου το 40% του προϋπολογισμού του τμήματος μάρκετινγκ δαπανάται στην πελατειακή προσέλκυση, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τη διατήρηση είναι μόνο 23% (Payne & Frow, 1996). Επιπλέον, οι Know et al (2003), σημειώνουν πως οι οργανισμοί θα πρέπει να εστιάζουν στην αξία του χρόνου ζωής του πελάτη (Customer Lifetime Value – CLV), η οποία ορίζεται ως η καθαρή παρούσα αξία των μελλοντικών κερδών που προέρχονται από τον πελάτη. Έτσι, όσο μεγαλύτερη είναι η διάρκεια της ισχύς της πελατειακής σχέσης τόσο υψηλότερη είναι και η αντίστοιχη αξία, υποδηλώνοντας έτσι πως η διατήρηση των πελατών επιφέρει υψηλότερη κερδοφορία και άρα βελτιωμένη επιχειρησιακή επίδοση.

Ο Zairi (2000) υποστηρίζει πως η πελατειακή ικανοποίηση έχει θετικό αποτέλεσμα στην κερδοφορία ενός οργανισμού, καθώς συνδέεται με επαναλαμβανόμενες αγορές, πιστότητα στο εμπορικό σήμα και θετική διάδοση από στόμα σε στόμα. Στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών άθλησης, η πελατοκεντρική στρατηγική οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη, η οποία με τη σειρά της εξαρτάται από τις βασικές και συμπληρωματικές υπηρεσίες (Parasuraman et al, 1994). Επιπλέον, η ικανοποίηση συνδέεται με τις συμπεριφορικές προθέσεις, συμπεριλαμβανομένης της επαναλαμβανόμενης αγοράς, η οποία οδηγεί σε αυξημένες πωλήσεις και άρα ενισχυμένη επιχειρησιακή επίδοση (Mittal et al, 1999). Στο αθλητικό μάρκετινγκ, ο πελατοκεντρισμός μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη επιχειρησιακή επίδοση όταν στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών τόσο σχετικά με το βασικό προϊόν (παιχνίδι) όσο και με τις συμπληρωματικές υπηρεσίες (ασφάλεια, εγκαταστάσεις) (Greenwell et al, 2002). Έτσι, η ικανοποίηση των αναγκών αυτών αυξάνει την προβλεπτική δύναμη των επιδράσεων του πελατοκεντρισμού στην ποιότητα των υπηρεσιών και στις αντίστοιχες συμπεριφορικές προθέσεις (Wakefield & Blodgett, 1996).

Οι Yoshida & James (2010) αναφέρουν πως η σχέση μεταξύ βελτιωμένης επιχειρησιακής επίδοσης και πελατοκεντρικής στρατηγικής στους αθλητικούς

οργανισμούς αιτιολογείται από την αυξημένη πελατειακή ικανοποίηση και τις θετικές συμπεριφορικές προθέσεις, οι οποίες έχουν τρία βασικά αποτελέσματα, την πρόθεση επανάληψης του παιχνιδιού στο μέλλον, την πρόθεση θετικής διάδοσης του οργανισμού από στόμα σε στόμα και την πελατειακή πιστότητα. Βέβαια, στις επιχειρήσεις παροχής αθλητικών υπηρεσιών, όπως είναι τα football clubs, η ικανοποίηση των πελατών που οδηγεί σε πιστότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συνοδευτικές υπηρεσίες της κύριας, που είναι το ποδοσφαιρικό παιχνίδι, συμπεριλαμβάνοντας την ασφάλεια, τη φιλικότητα και εξυπηρέτηση εκ μέρους του προσωπικού και τη φυσική ποιότητα των εγκαταστάσεων (γηπέδου, αποδυτηρίων κλπ) (Dobholkar et al, 2000).

Πελατοκεντρική στρατηγική και όραμα του οργανισμού

Η φιλοσοφία της πελατοκεντρικής στρατηγικής έχει σημαντικές προεκτάσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς η τοποθέτηση του πελάτη στο επίκεντρο της εστίασης της επιχειρησιακής λειτουργίας απαιτεί την εμπλοκή όλων των μελών και συμμετεχόντων στον οργανισμό. Οι Green et al (2007) διακρίνουν δύο βασικές κατευθύνσεις του πελατοκεντρισμού, την εστίαση στον πελάτη (εξωτερική κατεύθυνση), η οποία αφορά το βαθμό στον οποίο οι οργανωσιακοί στόχοι, η στρατηγική και η ανταγωνιστική τους φύση βασίζονται στις πελατειακές ανάγκες, και την αξιολόγηση των οργανωσιακών αναγκών (εσωτερική κατεύθυνση), η οποία αφορά το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός παρακολουθεί την ίδια του τη δέσμευση και τον προσανατολισμό του προς την κάλυψη των πελατειακών αναγκών.

Βασικό στοιχείο της πελατοκεντρικής οργανωσιακής κουλτούρας είναι η ποιότητα της υπηρεσίας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον οργανισμό, συμπεριλαμβάνοντας τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με τις απτές ικανότητες του οργανισμού να παρέχει την υπηρεσία, την ανταποκρισιμότητά του στις ανάγκες του, την αξιοπιστία και το βαθμό ενσυναίσθησης στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του. Οι Doherty & Perry (2001) υποστηρίζουν πως ο πελατοκεντρισμός διαχέεται σε ολόκληρο το φάσμα της επιχειρησιακής ροής, η οποία προσανατολίζεται προς τον πελάτη, ενώ οι Hofstede et al (1990) αναφέρουν πως η οργανωσιακή δέσμευση στην ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών, όπως αυτή αποτυπώνεται στο όραμα του οργανισμού, θα πρέπει να ρέει από την ανώτερη διοίκηση προς τους υπαλλήλους.

Οι Green & Inman (2006) τονίζουν πως το όραμα ενός πελατοκεντρικού οργανισμού θα πρέπει να προσδιορίζει σαφώς πως οι οργανωσιακοί στόχοι καθοδηγούνται από την πελατειακή ικανοποίηση, οι οργανωσιακές στρατηγικές βασίζονται στην κατανόηση των πελατειακών αναγκών, η ύπαρξη του οργανισμού αποσκοπεί στην πελατειακή εξυπηρέτηση και ο οργανισμός διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό ακριβώς στο στοιχείο της εστίασης στον πελάτη. Με άλλα λόγια, το όραμα του οργανισμού που διέπεται από την πελατοκεντρική φιλοσοφία θα πρέπει να αναδεικνύει τη σημασία του πελάτη τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού όσο και στις εξωτερικά ενδιαφερόμενες ομάδες (Lainema & Hilomola, 2006), ενώ παράλληλα θα πρέπει να καθορίζει πως οποιαδήποτε υπηρεσία που παρέχεται στον πελάτη αποκτά αξία μόνο όταν εκπληρώνει τις προσδοκίες του (Ahsan & Herath, 2006).

Πελατοκεντρική στρατηγική και εξυπηρέτηση πελατών

Κεντρικός στόχος της πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι η ανώτερη εξυπηρέτηση των πελατών, μέσω της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. Ως ποιότητα υπηρεσίας ορίζεται η συνολική θεώρηση του πελάτη σχετικά με την ανωτερότητα ή κατώτερότητα του οργανισμού και των υπηρεσιών του (Bitner et al, 1994), καθώς και η στάση του πελάτη που αντανακλά τη μακροχρόνια συνολική αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Taylor & Cronin, 1994). Παράλληλα, οι Parasuraman et al (1985) ορίζουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης ως τη διαφορά μεταξύ προσδοκιών και επίδοσης σχετικά με όλες τις διαστάσεις της ποιότητας.

Συνεπώς, η εστίαση στους παράγοντες που συνθέτουν την αντιληπτή ποιότητα κατά την εξυπηρέτηση του πελάτη οδηγεί σε υψηλό ποσοστό διατήρησης της πελατειακής βάσης, ενώ έχει αποδειχθεί πως η πελατειακή πιστότητα είναι ο σημαντικότερος καθοριστικός παράγοντας της κερδοφορίας και της επιχειρησιακής επιτυχίας (Zins, 2001). Η πιστότητα των πελατών στο εμπορικό σήμα της επιχείρησης είναι ιδιαίτερης σημασίας για τους οργανισμούς παροχής αθλητικών υπηρεσιών. Οι Howat et al (1999) αποδεικνύουν πως σε αθλητικά κέντρα η ικανοποίηση των πελατών σχετίζεται θετικά με την πρόθεσή τους να συστήσουν σε άλλους την υπηρεσία, με την πρόθεση επανάληψης της αγοράς της υπηρεσίας και με την αύξηση του αριθμού επισκέψεων. Σε μεταγενέστερη έρευνά τους, οι ίδιοι ερευνητές αποδεικνύουν πως σε 15 αθλητικά κέντρα οι σημαντικότεροι παράγοντες της εξυπηρέτησης είναι οι βασικές υπηρεσίες άθλησης, η ποιότητα των εγκαταστάσεων,

η ποιότητα και φιλικότητα του προσωπικού και οι δευτερεύουσες υπηρεσίες (Howat et al, 1996).

Ο Lentell (2000), εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ πελατοκεντρικής στρατηγικής και εξυπηρέτησης πελατών σε αθλητικά κέντρα του Ηνωμένου Βασιλείου, αποδεικνύει πως ο οργανισμός θα πρέπει να εστιάζει στην ποιότητα της φυσικής ένδειξης των εγκαταστάσεων, στο προσωπικό και στις δευτερεύουσες υπηρεσίες, ενώ οι Papadimitriou & Karteroliotis (2000) αναφέρουν πως οι σημαντικότερες διαστάσεις της ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατών στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών άθλησης και αναψυχής είναι η ελκυστικότητα των εγκαταστάσεων, η διαθεσιμότητα των αθλητικών προγραμμάτων, η ποιότητα και ικανότητα του προσωπικού και οι συμπληρωματικές υπηρεσίες. Επίσης, ως σημαντικές μεταβλητές της πελατειακής εξυπηρέτησης στους αθλητικούς οργανισμούς έχουν καταδειχθεί η ωραία ατμόσφαιρα και η αποδεκτή συμπεριφορά από τους υπόλοιπους πελάτες (Alexandris et al, 2004). Μάλιστα, οι Alexandris et al (2004) βρίσκουν πως το φυσικό περιβάλλον έχει τη σημαντικότερη επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών, ενώ ακολουθεί ο παράγοντας της αλληλεπίδρασης με το προσωπικό.

Πελατοκεντρική στρατηγική και ενδυνάμωση προσωπικού

Βασικό χαρακτηριστικό της πελατοκεντρικής στρατηγικής για τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών είναι η ενδυνάμωση των ανθρώπινων πόρων, δηλαδή η παροχή αυξημένων αρμοδιοτήτων στους υπαλλήλους, ώστε αυτοί να αισθάνονται ικανοί να ανταποκρίνονται άμεσα στις πελατειακές ανάγκες (Melhem, 2004). Τα τελευταία χρόνια, η ενδυνάμωση του προσωπικού στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών λαμβάνει όλο και περισσότερο προσοχή, καθώς σχετίζεται με την ποιότητα της εξυπηρέτησης, την επίγνωση των διαπροσωπικών σχέσεων και την κατάλληλη τοποθέτηση των ευθυνών και της εξουσίας (Lin, 2002). Η ενδυνάμωση μέσω της παροχής δύναμης από τα ανώτερα στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τις πρακτικές του αθλητικού μάρκετινγκ, καθώς οι υπάλληλοι χρειάζονται την εξουσία για να ανταποκρίνονται σε μη προβλεπόμενες ανάγκες και καταστάσεις (Wilson, 2000).

Συνεπώς, η ενδυνάμωση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη και στην εφαρμογή πελατοκεντρικών στρατηγικών, διότι επιτρέπει τη

διαφοροποίηση των υπηρεσιών και οδηγεί σε ταχύτατη ανταπόκριση στον πελάτη (Ellinger et al, 2007). Σύμφωνα με τους Whetten & Cameroon (1998), η ενδυνάμωση του προσωπικού αποτελεί μία οργανωσιακή διαδικασία εσωτερικής κινητοποίησης των εργαζομένων, η οποία αφορά πέντε διαφορετικά πεδία, την επίδραση, δηλαδή την ικανότητα επιρροής ή προσωπικού ελέγχου σε ενέργειες και εργασιακά αποτελέσματα, την ικανότητα, δηλαδή την αυτοπεποίθηση και επίγνωση σχετικά με την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων, την επιλογή που σχετίζεται με την ελευθερία δράσης και επιλογής μεθόδου εργασίας, την εμπιστοσύνη, δηλαδή το αίσθημα ασφάλειας, και, τέλος, την απόκτηση προσωπικής αξίας μέσω της εκπλήρωσης των επαγγελματικών στόχων.

Η ενδυνάμωση του προσωπικού οδηγεί σε βελτιωμένη εργασιακή ικανοποίηση, η οποία βελτιώνει τη σχέση του υπαλλήλου όχι μόνο με τον πελάτη αλλά και με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες στην οργανωσιακή αλυσίδα αξίας (Littrel, 2007). Οι Chow et al (2006) τονίζουν πως η ενδυνάμωση των ανθρώπινων πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, καθώς συνδέεται με την ποιότητα της υπηρεσίας. Άρα, η αναγκαιότητα ενδυναμωμένων υπαλλήλων με διαχειριστικά προσόντα αποτελεί το νέο «παράδειγμα» για τον κλάδο των υπηρεσιών, ενώ την ίδια στιγμή συμπεριλαμβάνεται μέσα στις πιο αποτελεσματικές τεχνικές για την ενίσχυση της εργασιακής επίδοσης και τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων επιχειρησιακών και εργασιακών πόρων και ικανοτήτων (Powell & Yalcin, 2010). Τέλος, ο Randolph (2003) περιγράφει την ενδυνάμωση ως μία πρακτική που δε σχετίζεται αποκλειστικά με την απόδοση εξουσίας σε έναν υπάλληλο να αποφασίζει μόνος του αλλά αφορά μία έξυπνη πρακτική λήψης αποφάσεων που υποστηρίζει τον οργανισμό να αποδίδει με τον αποτελεσματικότερο τρόπο.

Πελατοκεντρική στρατηγική και διαχείριση γνώσης

Η πρόκληση μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής έγκειται στην επίτευξη αποτελεσματικών σχέσεων με τους πελάτες. Δεδομένης της διαπίστωσης αυτής, η διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης στον πελατοκεντρισμό ουσιαστικά αφορά τη διαχείριση της πελατειακής γνώσης, δηλαδή του συνόλου της πληροφόρησης που σχετίζεται με τον πελάτη (Davenport et al, 2001). Ο Day (2000) υποστηρίζει πως η οργανωσιακή γνώση και η διαχείρισή της αποτελεί μία εγγενή αξία των οργανισμών,

η οποία θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία διαδικασία που επιφέρει έσοδα και περιορίζει τα κόστη. Οι Gebert et al (2002) αναφέρουν πως η διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης βάσει της πελατοκεντρικής στρατηγικής αποτελεί ένα πλαίσιο πληροφόρησης για τη δημιουργία πελατειακών σχέσεων υψηλής ποιότητας με μη κοστοβόρο τρόπο.

Σύμφωνα με τους Kumar & Shah (2005), μία από τις κρισιμότερες μεταβλητές της διαχείρισης αποτελεσματικών πελατειακών σχέσεων είναι η ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων βάσει των αρχών της διαχείρισης οργανωσιακής γνώσης, με σκοπό την επίτευξη μετρήσιμων στόχων. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνουν τη μείωση του κόστους εξυπηρέτησης (πχ. μείωση επαναλαμβανόμενων κλήσεων, μείωση χρόνου απόκρισης), τη δυνατότητα προσέλκυσης ικανότερου προσωπικού και υπαλλήλων με καλύτερες διαπροσωπικές δεξιότητες μέσω της διεύρυνσης της βάσης υποψήφιων εργαζομένων, την ενίσχυση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, και την επίτευξη της αξιοπιστίας του οργανισμού, μέσω της ανατροφοδότησης από τους πελάτες σχετικά με την ικανοποίησή τους από τις υπηρεσίες ή άλλες συγκεκριμένες απαιτήσεις.

Οι Garcia-Murillo & Annabi (2002) υποστηρίζουν πως η ροή της γνώσης μέσω ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τρεις βασικές ομάδες: (1) τη γνώση *για* τους πελάτες, με σκοπό τη συλλογή πληροφόρησης σχετικά με τις πελατειακές ανάγκες, (2) τη γνώση *σχετικά* με τους πελάτες, με σκοπό τον εντοπισμό και κατανόηση των κινήτρων αγοράς, των προσδοκιών και των χαρακτηριστικών της αγοραστικής δραστηριότητας, με σκοπό το σχεδιασμό των κατάλληλων τρόπων της εξατομικευμένης εξυπηρέτησης, και, (3) τη γνώση *από* τους πελάτες, δηλαδή την πληροφόρηση που προέρχεται από αυτούς με σκοπό τη διασύνδεση των παρεχόμενων υπηρεσιών με τα υπόλοιπα μέρη της αλυσίδας αξίας, όπως οι προμηθευτές.

Ο Schwede (2000) αναφέρει πως τα συστήματα πληροφόρησης και διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: (1) τα λειτουργικά συστήματα, τα οποία αποσκοπούν στη βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών που σχετίζονται με τους πελάτες, όπως είναι η αυτοματοποίηση των πωλησιακών λειτουργιών, το μάρκετινγκ και η λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου, (2) τα συστήματα ανάλυσης, τα οποία διαχειρίζονται και αξιοποιούν τη γνώση για τους πελάτες, και (3) τα συλλογικά συστήματα, τα οποία διαχειρίζονται και συγχρονίζουν τα κανάλια

επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί πως η διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης υπό μία πελατοκεντρική στρατηγική δεν είναι μία εύκολη υπόθεση, καθώς από τη μία πλευρά απαιτεί δαπάνες σε τεχνολογικούς πόρους, ενώ παράλληλα ενέχει τον κίνδυνο της συλλογής πληροφορήσης που δεν είναι απαραίτητη ή ακόμα και παραπλανητική. Η τελευταία διαπίστωση αποκτά ακόμα περισσότερο σημασία αν ληφθεί υπόψη πως βασικό στοιχείο του πελατοκεντρισμού είναι η διαμόρφωση του βέλτιστου χαρτοφυλακίου πελατών, μέσω επιλογής και διατήρησης των περισσότερο επωφελών σχέσεων (Sargeant, 2001).

Σύνοψη

Στην παραπάνω ανάλυση παρουσιάστηκαν οι βασικές σχέσεις μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής, της εξυπηρέτησης πελατών και της επιχειρησιακής επίδοσης στο πλαίσιο της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και αναφορικά με τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Όπως αποδεικνύεται από τα ευρήματα της προηγούμενης βιβλιογραφίας, η υιοθέτηση μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής οδηγεί σε βελτιωμένη επιχειρησιακή επίδοση, μέσω της ενίσχυσης της ποιότητας της εξυπηρέτησης, της δημιουργίας της βέλτιστης πελατειακής βάσης, της δημιουργίας πελατειακής πιστότητας και της προσέλκυσης και διατήρησης των πελατών που υιοθετούν συμπεριφορικά πρότυπα επαναλαμβανόμενων αγορών.

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πληθυσμός –Στόχος και μητρώο της έρευνας

Ο αριθμός των ιδιόκτητων αθλητικών εγκαταστάσεων ποδοσφαίρου σε όλη την Ελλάδα φθάνει περίπου τις 300 ενώ η επισκεψιμότητα αυτών αγγίζει τις 30.000 επισκέψεις αθλητών και θεατών όλων των ηλικιών ημερησίως. Κατά συνέπεια ο πληθυσμός στον οποίο αναφέρεται η έρευνα είναι ανάλογος. Η έρευνα θα επικεντρωθεί στους ιδιοκτήτες και εργαζόμενους των Football clubs.

Μέθοδος δειγματοληψίας και μέγεθος δείγματος

Για τη συλλογή του δείγματος της έρευνας χρησιμοποιήθηκε απλή τυχαία δειγματοληψία και το συνολικό δείγμα ανήλθε στα 96 άτομα. Δεδομένου ότι η έρευνα έλαβε χώρα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου το συγκεκριμένο δείγμα μπορεί να χαρακτηριστεί ικανοποιητικό.

Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο διερεύνησης του βαθμού εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής από τις επιχειρήσεις το οποίο συντάχθηκε από τον Whiteley (1991

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 3 μέρη.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου της έρευνας αποτελείται από 7 υποενότητες 40 ερωτήσεων οι οποίες συγκεκριμένα προσδιορίζουν:

- A. Το όραμα και την αποστολή του club (7 ερωτήσεις)
- B. Την εξυπηρέτηση των πελατών (5 ερωτήσεις)
- Γ. Την αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών (4 ερωτήσεις)
- Δ. Τη χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες (7 ερωτήσεις)
- E. Την προσέγγιση των πελατών (4 ερωτήσεις)

ΣΤ. Τις αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του Προσωπικού (7 ερωτήσεις)

Ζ. Τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών (6 ερωτήσεις)

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

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει την παράθεση των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων όπως τη θέση τους στο club, το επίπεδο εκπαίδευσής τους και την εργασιακή τους εμπειρία, καθώς και βασικά στοιχεία που αφορούν στο μέγεθος των clubs.

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τρεις υποενότητες οι οποίες προσδιορίζουν:

A. Το βαθμό ικανοποίησης των ερωτηθέντων από την επίδοση του club σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί όσον αφορά τα κέρδη, την αποδοτικότητα των επενδύσεων, τα έσοδα και το μερίδιο αγοράς

B. Το βαθμό ικανοποίησης των ερωτηθέντων από την επίδοση του club σε σχέση με τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς όσον αφορά τα κέρδη, την αποδοτικότητα των επενδύσεων, τα έσοδα και το μερίδιο αγοράς

Γ. Το βαθμό ικανοποίησης των ερωτηθέντων από την επίδοση του club σε σχέση με τον ανταγωνισμό όσον αφορά τα κέρδη, την αποδοτικότητα των επενδύσεων, τα έσοδα και το μερίδιο αγοράς

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

Διανομή των ερωτηματολογίων - Συλλογή των στοιχείων

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε στα football clubs της χώρας μέσω e-mail. Στους ερωτηθέντες αποσαφηνίστηκε ότι θα πρέπει να επιστραφεί με τον ίδιο τρόπο εντός χρονικού διαστήματος τριών εβδομάδων. Η έρευνα διεξήχθη από τις 4/5/2013 έως τις 24/5/2013. Παράλληλα αποσαφηνίστηκε στους υπευθύνους των football clubs

ότι θα ήταν επιθυμητό το ερωτηματολόγιο να συμπληρωθεί από όσο το δυνατό περισσότερους εργαζόμενους στο χώρο. Στην έρευνα ανταποκρίθηκαν 55 Football clubs.

Καταχώρηση και επεξεργασία των δεδομένων - Λογικοί έλεγχοι

Η διαδικασία σχεδιασμού της έρευνας και καταχώρισης των δεδομένων περιέλαβε τα εξής στάδια:

- Ορισμός του πληθυσμού
- Επιλογή μεταξύ απογραφής ή δείγματος
- Επιλογή μεθόδου δειγματοληψίας
- Επιλογή του μεγέθους του δείγματος
- Σύνταξη και έλεγχος του ερωτηματολογίου
- Συλλογή δεδομένων
- Εισαγωγή στον Η/Υ των κωδικοποιημένων στοιχείων- απαντήσεων, ώστε να εξαχθούν και να αναλυθούν τα αποτελέσματα της έρευνας.
- Επανεέλεγχος κωδικοποιημένων δεδομένων

Η διαδικασία κωδικοποίησης και σχηματισμού των δεδομένων συμπεριέλαβε τα εξής στάδια:

1. Καθορισμός των μεταβλητών ανάλογα με το είδος τους (αριθμητικές ή κατηγορικές)
2. Υπολογισμός των υποκατηγοριών που προσδιορίζουν την πελατοκεντρική στρατηγική
3. Υπολογισμός της μεταβλητής του βαθμού άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής
4. Υπολογισμός των παραγόντων ικανοποίησης από τις επιδόσεις των football clubs
5. Κωδικοποίηση των ομαδοποιημένων δεδομένων προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής και μέτρησης του βαθμού εφαρμογής τους από τα football clubs

Οι τιμές των μεταβλητών αυτών ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις κατηγορίες:

- α) Χαμηλές: τιμές από 1 έως 3.5
- β) Μέσες κάτω: τιμές από 3.51 έως 4
- γ) Μέσες άνω: τιμές από 4.01 έως 4.5
- δ) Υψηλές: τιμές από 4.51 έως 5

Λογισμικό και μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης

Το λογισμικό το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας ήταν το στατιστικό πακέτο SPSS 20.0. Για την παράθεση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν οι μέσοι όροι των βαθμολογιών των απαντήσεων που προσδιορίζονται μέσω 5βάθμιας μεθόδου Likert οι οποίοι παρουσιάζονται με ιστογράμματα, αλλά και βασικά μέτρα θέσης και διασποράς. Παράλληλα, θέτοντας σαν επίπεδο σημαντικότητας το 5% όπως συμβαίνει για τις κοινωνικές έρευνες, διενεργούνται έλεγχοι υποθέσεων με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης του Spearman και του έλεγχου χ^2 .

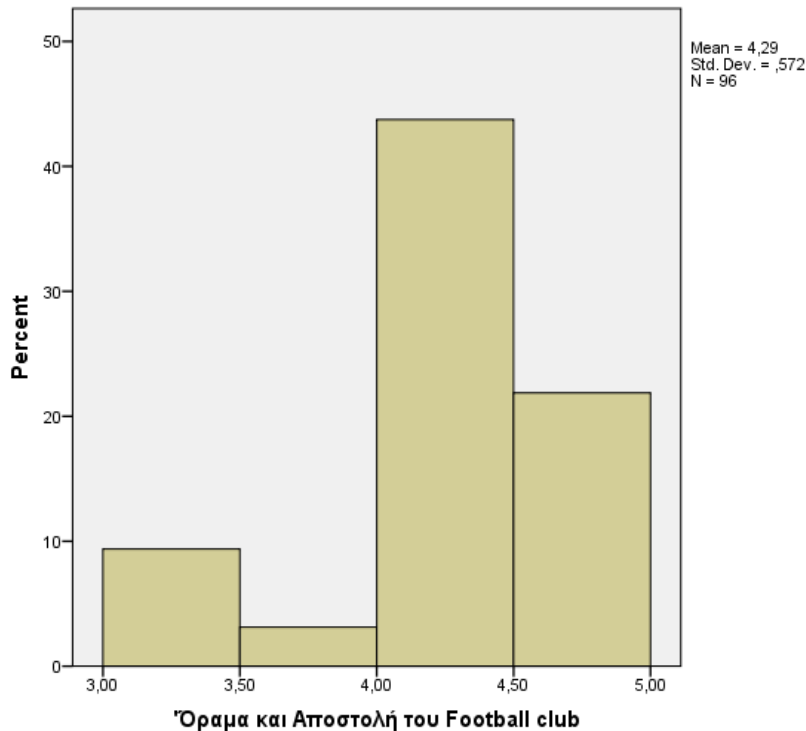
V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Αξιολόγηση των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής

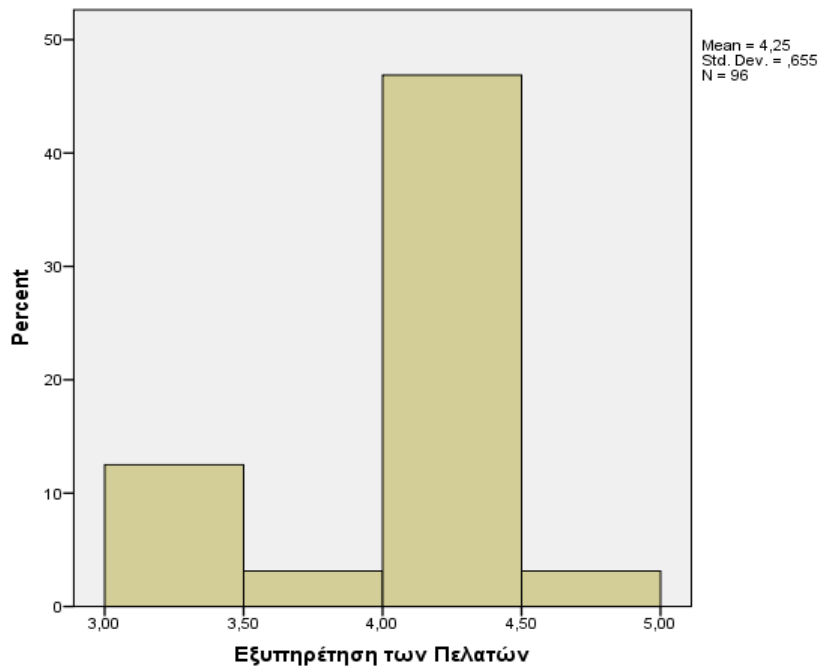
Στο παρόν κεφάλαιο της διπλωματικής διατριβής παρουσιάζεται με τη χρήση στατιστικών μεθόδων περιγραφικής στατιστικής η συμπεριφορά των football clubs αναφορικά με τη χρήση πελατοκεντρικών στρατηγικών, ενώ παράλληλα μέσω μεθόδων Στατιστικής Συμπερασματολογίας (Επαγωγική στατιστική) προσδιορίζονται οι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στο βαθμό που τα football clubs εφαρμόζουν τέτοιου είδους στρατηγικές.

Αρχικά, στα σχήματα 1 έως 7, παρουσιάζεται η μέση βαθμολογία του βαθμού εστίασης των football clubs του δείγματος στους 7 παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν την πελατοκεντρική στρατηγική, καθώς και οι αντίστοιχες τυπικές αποκλίσεις. Η χρήση των ιστογραμμάτων, βοηθά στη διερεύνηση της συγκέντρωσης των μέσων βαθμολογιών των συμμετεχόντων στην έρευνα.

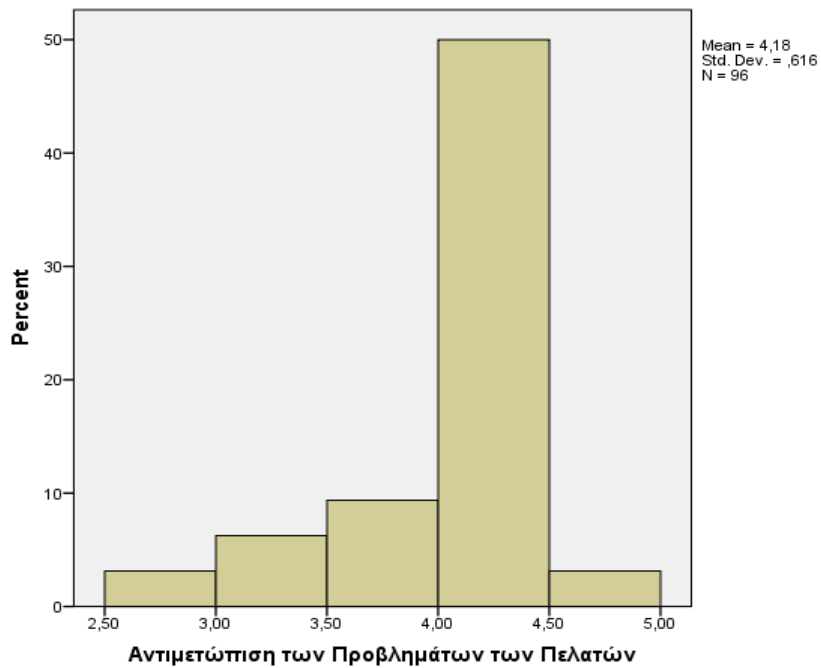
Σχήμα 1: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Όραμα και Αποστολή του Football club»



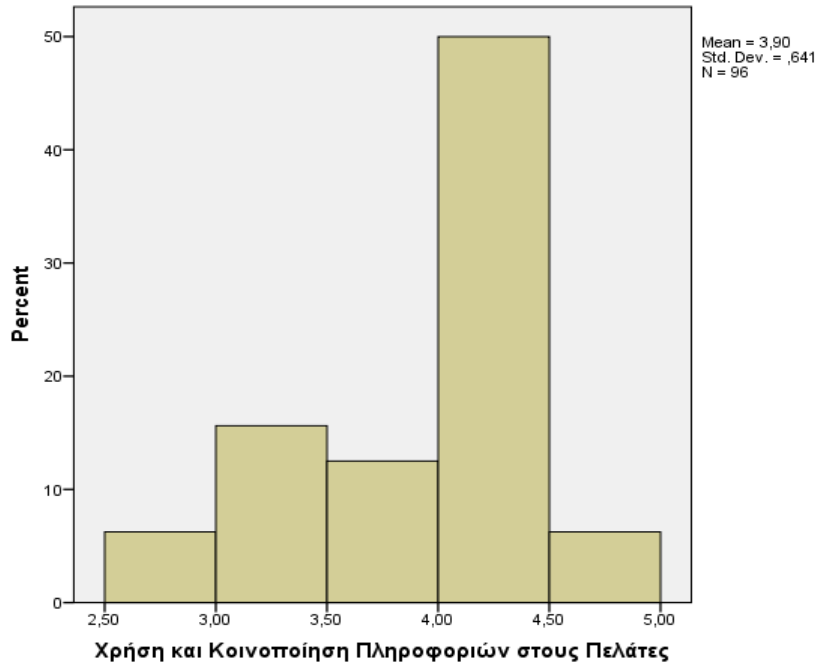
Σχήμα 2: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Εξυπηρέτηση των πελατών»



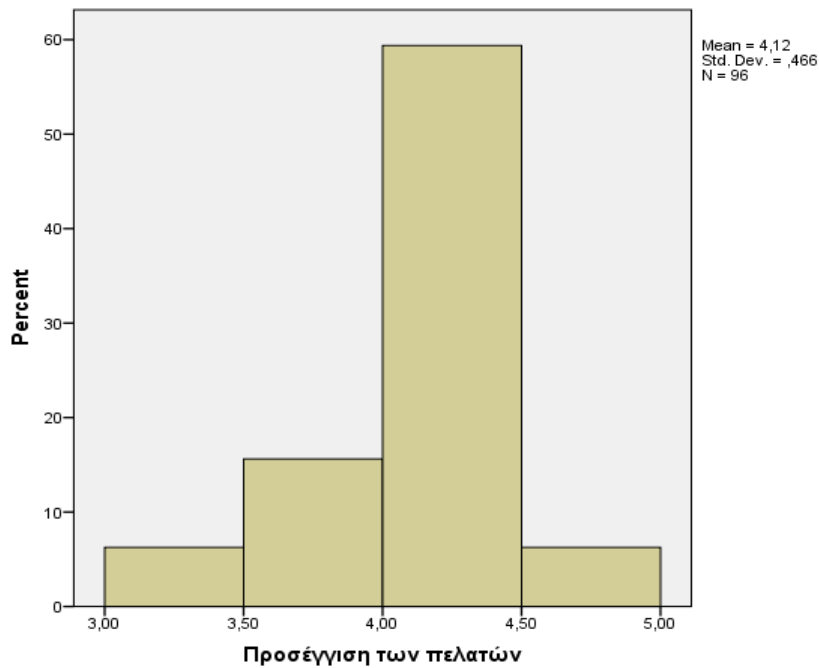
Σχήμα 3: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών»



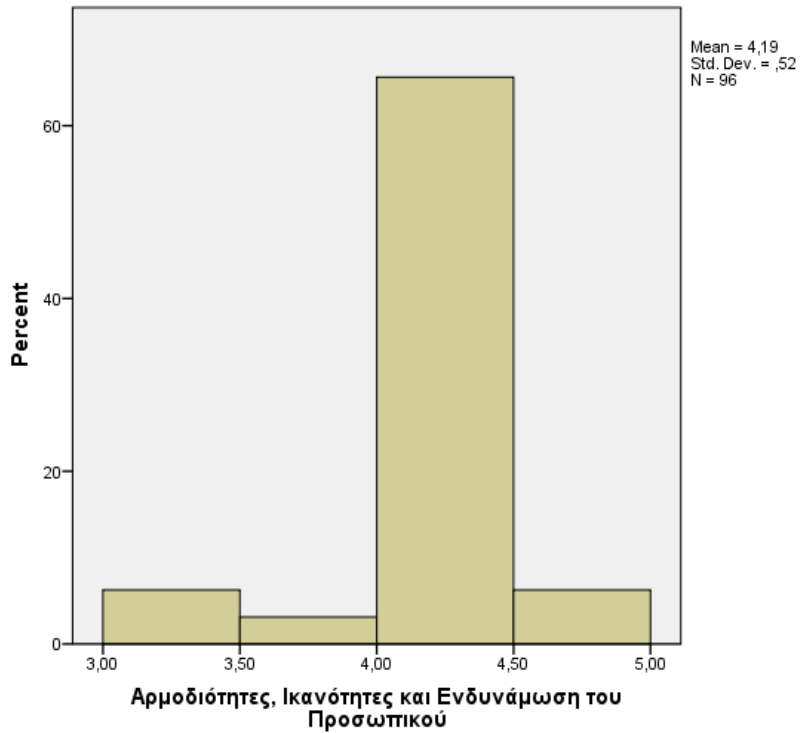
Σχήμα 4: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες»



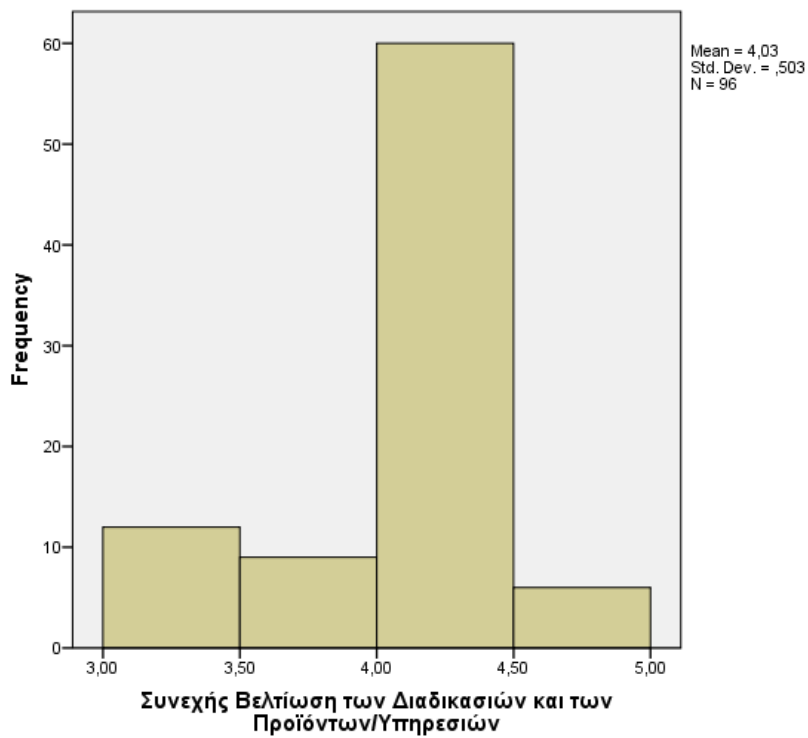
Σχήμα 5: Κατανομή της αξιολόγησης του παράγοντα «Προσεγγίζοντας τους πελάτες»



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



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

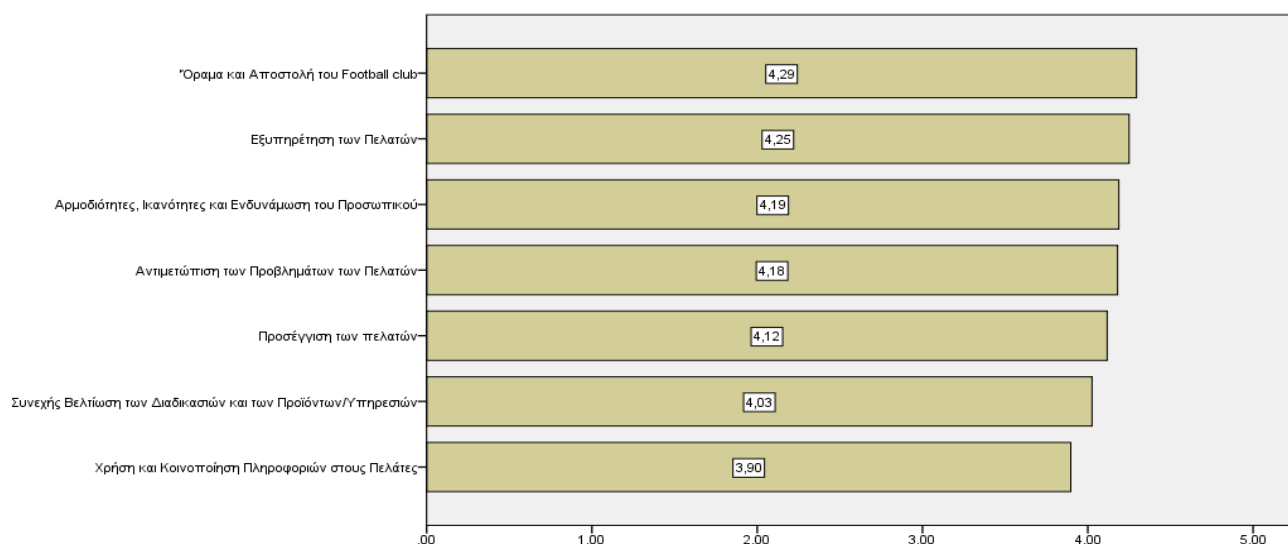


Όπως παρατηρείται, η βαθμολογία του παράγοντα «Όραμα και Αποστολή του Football club», παρουσιάζει τον υψηλότερο μέσο όρο καθώς αυτή ισούται με 4,29,

ενώ ανάλογη είναι η μέση βαθμολογία του παράγοντα «Εξυπηρέτηση των Πελατών» σηματοδοτώντας την πολύ υψηλή εστίαση των Football clubs στους δυο αυτούς παράγοντες. Ελαφρώς χαμηλότερες είναι οι μέσες βαθμολογίες των παραγόντων «Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού» και «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών» (4,19 και 4,18 αντίστοιχα), ενώ η μέση βαθμολογία του παράγοντα «Προσέγγιση των πελατών» ισούται με 4,12. Τέλος, οι μέσες βαθμολογίες των παραγόντων «Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών» και «Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες» είναι αρκετά χαμηλότερες (4,00 και 3,90 αντίστοιχως), καταδεικνύοντας χαμηλότερη εστίαση των Football clubs στους συγκεκριμένους παράγοντες σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Στο σχήμα 8, παρατίθενται με φθίνουσα σειρά, οι ράβδοι των μέσων βαθμολογιών των εξεταζόμενων 7 παραγόντων που χαρακτηρίζουν το βαθμό άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής από τα Football clubs. Επιπρόσθετα στον πίνακα 1, παρουσιάζονται τα βασικά μέτρα περιγραφικής στατιστικής των παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής. Τα πολύ χαμηλά τυπικά σφάλματα του μέσου, καταδεικνύουν υψηλή ακρίβεια στις υπολογισθείσες τιμές καθιστώντας έγκυρα τα αποτελέσματα.

Σχήμα 8: Παράγοντες Πελατοκεντρικής Στρατηγικής ανά φθίνουσα σειρά μέσου βαθμού αξιολόγησης



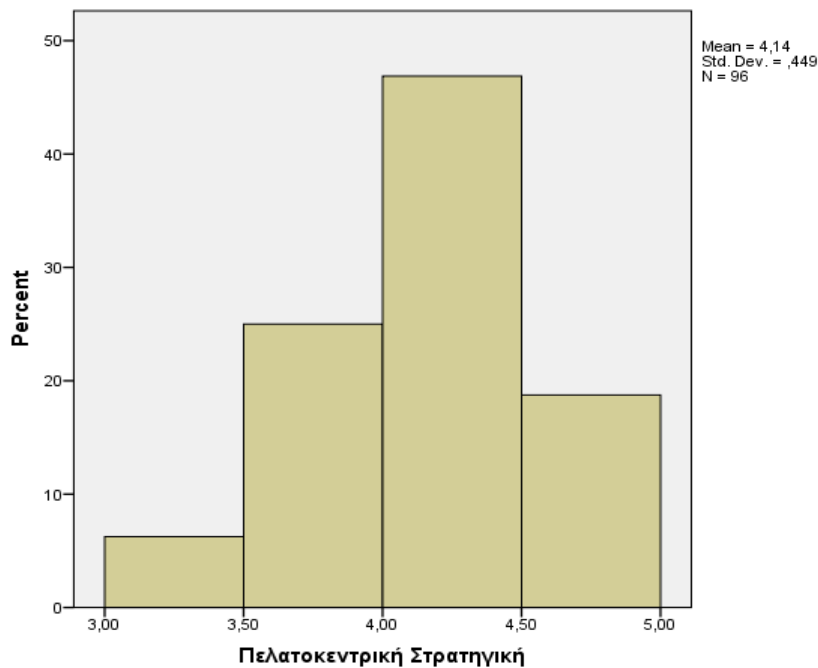
Πίνακας 1: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής

	Όραμα και Αποστολή του Football club	Εξυπηρέτηση των Πελατών	Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Προσέγγιση των πελατών	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών
Mean	4,29	4,25	4,18	3,90	4,12	4,19	4,03
Standard Error of Mean	,06	,07	,06	,07	,05	,05	,05
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Standard Deviation	,57	,66	,62	,64	,47	,52	,50
Variance	,33	,43	,38	,41	,22	,27	,25
Minimum	3,00	3,00	2,75	2,57	3,00	3,00	3,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Συνολικός βαθμός πελατοκεντρικής στρατηγικής

Προχωρώντας σε υπολογισμό του συνολικού βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών μέσω ενός ενιαίου δείκτη που προκύπτει από την μέση βαθμολογία των 7 παραγόντων που προσδιορίζουν την πελατοκεντρική στρατηγική, μπορεί εύκολα να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η άσκηση πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα Football clubs είναι ευρεία και γενικευμένη καθότι η μέση βαθμολογία του συγκεκριμένου δείκτη είναι αρκετά υψηλή και ισούται με 4,14. Το τυπικό σφάλμα του μέσου είναι και σε αυτή την περίπτωση εξαιρετικά χαμηλό ενώ μικρές είναι οι τιμές της διακύμανσης και της τυπικής απόκλισης της προκύπτουσας μεταβλητής επιβεβαιώνοντας την υψηλή συγκέντρωση των αποτελεσμάτων γύρω από το μέσο.

Σχήμα 9: Κατανομή της αξιολόγησης του Συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής



Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά του Συνολικού βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής

	Πελατοκεντρική Στρατηγική
Mean	4,14
Standard Error of Mean	,05
Median	4,01
Standard Deviation	,45
Variance	,20
Minimum	3,22
Maximum	5,00

Συσχετίσεις επί μέρους παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής

Σκοπός της παρούσας ενότητας της στατιστικής μελέτης είναι η συσχέτιση των επιμέρους παραγόντων που προσδιορίζουν την πελατοκεντρική στρατηγική και της ίδιας της μεταβλητής που προσδιορίζει το βαθμό άσκησης πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα Football clubs.

Για τη διενέργεια των συγκεκριμένων ελέγχων χρησιμοποιείται τόσο ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης του Pearson που υπολογίζεται στα αριθμητικά δεδομένα των παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής και του βαθμού πελατοκεντρικής στρατηγικής πριν αυτά ομαδοποιηθούν σε κλάσεις, όσο και η στατιστική χ^2 που χρησιμοποιείται για τη συσχέτιση των ομαδοποιημένων δεδομένων της έρευνας.

Αρχικά στον πίνακα 3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της συσχέτισης των παραγόντων που προσδιορίζουν την πελατοκεντρική στρατηγική και του βαθμού άσκησης πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα Football clubs.

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

		'Όραμα και Αποστολή του Football club	Εξυπηρέτηση των Πελατών	Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Προσέγγιση των πελατών	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	Πελατοκεντρική Στρατηγική
'Όραμα και Αποστολή του Football club	Pearson Correlation	1	0,591	0,350	0,501	0,567	0,354	0,483	0,696
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
Εξυπηρέτηση των Πελατών	Pearson Correlation	0,591	1	0,556	0,332	0,555	0,415	0,453	0,716
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	Pearson Correlation	0,350	0,556	1	0,549	0,606	0,665	0,651	0,791
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Pearson Correlation	0,501	0,332	0,549	1	0,758	0,615	0,719	0,801
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
Προσέγγιση των πελατών	Pearson Correlation	0,567	0,555	0,606	0,758	1	0,794	0,784	0,897
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Pearson Correlation	0,354	0,415	0,665	0,615	0,794	1	0,793	0,816
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	Pearson Correlation	0,483	0,453	0,651	0,719	0,784	0,793	1	0,864
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Pearson Correlation	0,696	0,716	0,791	0,801	0,897	0,816	0,864	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	96	96	96	96	96	96	96	96

Ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα των κατά Pearson συσχετίσεων παρατηρείται ότι ο βαθμός άσκησης πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα Football clubs συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά και θετικά με όλους τους παράγοντες προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής με το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας να είναι χαμηλότερο του $\alpha=0,05$ προσεγγίζοντας το μηδέν σε κάθε περίπτωση. Μάλιστα ο βαθμός γραμμικής συσχέτισης της έντασης εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα Football clubs και των παραγόντων «Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες», «Προσέγγιση των πελατών», «Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού» και «Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών» είναι πολύ ισχυρός καθώς ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson λαμβάνει τιμή ανώτερη του 0,8. Παράλληλα, ισχυρή παρουσιάζεται να είναι η συσχέτιση της έντασης εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών και των παραγόντων Όραμα και Αποστολή του Football club», «Εξυπηρέτηση των Πελατών» και «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών» (συντελεστής συσχέτισης ίσος με 0,696, 0,716 και 0,791 αντίστοιχα). Επιπλέον θετική και στατιστικά σημαντική είναι η εσωτερική και ανά ζεύγη συσχέτιση των επιμέρους παραγόντων προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής.

Παράλληλα όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 4, αλλά και στον πίνακα 5, τόσο οι συσχετίσεις αφενός του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα Football clubs και των επιμέρους παραγόντων προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής όσο και οι ανά ζεύγη συσχετίσεις των επιμέρους παραγόντων προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής καθίστανται στατιστικά σημαντικές, αφού το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας των αντιστοίχων ελέγχων χ^2 είναι σταθερά χαμηλότερο του $\alpha=0,05$ προσεγγίζοντας το μηδέν.

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

	χ^2	ΒΕ	Επ. Συμμαντικοτητας
Όραμα και Αποστολή του Football Club	111,075	9	0,000
Εξυπηρέτηση των Πελατών	66,387	9	0,000
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	96,889	9	0,000
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	60,376	9	0,000
Προσεγγίζοντας τους πελάτες	173,864	9	0,000
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	109,787	9	0,000
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	132,775	9	0,000

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

		χ^2	ΒΕ	Επ. Συμμαντικοτητας
Όραμα και Αποστολή του Football Club	Εξυπηρέτηση των Πελατών	50,019	9	0,000
	Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	52,190	9	0,000
	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	82,322	9	0,000
	Προσεγγίζοντας τους πελάτες	97,275	9	0,000
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	36,259	9	0,000
	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	71,657	9	0,000
Εξυπηρέτηση των Πελατών	Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	51,911	9	0,000
	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	29,483	9	0,001
	Προσεγγίζοντας τους πελάτες	46,973	9	0,000
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	40,238	9	0,000

	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	55,680	9	0,000
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	34,311	9	0,000
	Προσεγγίζοντας τους πελάτες	56,730	9	0,000
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	68,413	9	0,000
	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	78,489	9	0,000
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	Προσεγγίζοντας τους πελάτες	61,318	9	0,000
	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	87,457	9	0,000
	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	85,473	9	0,000
Προσεγγίζοντας τους πελάτες	Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	102,024	9	0,000
	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	99,624	9	0,000
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	113,552	9	0,000

Πελατοκεντρικές στρατηγικές και επιχειρησιακή επίδοση

Εν συνεχεία διερευνάται η σχέση του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα Football clubs, και της επίδοσης των επιχειρήσεων της έρευνας όσον αφορά τρεις άξονες όπως αυτοί προσδιορίζονται μέσω του ερευνητικού εργαλείου και αναφέρονται στον βαθμό ικανοποίησης των ερωτηθέντων αναφορικά με την επίδοση των Football clubs σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί από τη διοίκηση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, με την επίδοσή τους την προηγούμενη χρονιά λειτουργίας τους και την επίδοσή τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Οι επιδόσεις των Football clubs προσδιορίζονται σε κάθε περίπτωση από 4 παράγοντες οι οποίοι είναι:

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

Η διαδικασία των ελέγχων συσχέτισεων θα διεξαχθεί σε ομαδοποιημένα δεδομένα σε κλάσεις και ως εκ τούτου θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος χ^2 σε επίπεδο

σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Στους πίνακες 6, 8 και 10 παρατίθεται η ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και του βαθμού Ικανοποίησης από τις επιδόσεις των Football clubs σε σχέση με τους στόχους, την προηγούμενη χρονιά και τα αποτελέσματα των ανταγωνιστών. Πρόσθετα στους πίνακες 7, 9 και 11 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των αντιστοίχων ελέγχων συσχέτισης χ^2 .

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

		Επίδοση του club σε σχέση με τους στόχους			Total
		Χαμηλή	Μέτρια	Άνω του μετρίου	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή		5,9%	7,1%	6,2%
	Μέση κάτω	100,0%	47,1%	35,7%	43,8%
	Μέση άνω		35,3%	21,4%	28,1%
	Υψηλή		11,8%	35,7%	21,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

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

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,331	6	,055
N of Valid Cases	96		

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

		Επίδοση του club σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά		Total
		Μέτρια	Άνω του μετρίου	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	7,1%	5,6%	6,2%
	Μέση κάτω	50,0%	38,9%	43,8%
	Μέση άνω	21,4%	33,3%	28,1%
	Υψηλή	21,4%	22,2%	21,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

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

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,959	3	,581
N of Valid Cases	96		

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

		Επίδοση του club σε σχέση με τους ανταγωνιστές		Total
		Μέτρια	Άνω του μετρίου	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	7,7%	5,3%	6,2%
	Μέση κάτω	46,2%	42,1%	43,8%
	Μέση άνω	38,5%	21,1%	28,1%
	Υψηλή	7,7%	31,6%	21,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

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

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,841	3	,031
N of Valid Cases	96		

Ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα των ελέγχων χ^2 , παρατηρείται ότι, η συσχέτιση του βαθμού αξιολόγησης εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής από τους ερωτηθέντες και αφενός της επίδοσης των Football clubs σε σχέση με τους στόχους και αφετέρου τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς δεν καθίσταται στατιστικά σημαντική. Συγκεκριμένα, το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας των ελέγχων συσχέτισεων χ^2 παρουσιάζεται να είναι ανώτερο του $\alpha=0,05$ (0,055 και 0,581 αντίστοιχα). Συμπερασματικά, δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική σχέση επιρροής του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής και της ικανοποίησης από τα αποτελέσματα των Football clubs με βάση τους στόχους τους και τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς. Αντίθετα στατιστικά σημαντική παρατηρείται να είναι η συσχέτιση του βαθμού αξιολόγησης εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής και του βαθμού ικανοποίησης των ερωτηθέντων από

τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων σε σχέση με τους ανταγωνιστές με το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας του έλεγχου χ^2 να ισούται με 0,031.

Επί μέρους παράγοντες πελατοκεντρικών στρατηγικών και επιχειρησιακή επίδοση

Προχωρώντας σε περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης των επιχειρησιακών επιδόσεων των Football clubs με έμφαση στους άξονες του βαθμού ικανοποίησης των ερωτηθέντων βάση των τιθεμένων στόχων, των αποτελεσμάτων της προηγούμενης χρονιάς και των αποτελεσμάτων των ανταγωνιστών των Football clubs και του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών, διενεργείται έλεγχος συσχέτισης χ^2 των επιχειρησιακών επιδόσεων των Football clubs και των επί μέρους παραγόντων προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής.

Αρχικά όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 12, η ικανοποίηση των ερωτηθέντων από τις επιδόσεις σε σχέση με τους στόχους συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με όλους τους επιμέρους παράγοντες προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής πλην των παραγόντων «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών» και «Προσέγγιση των Πελατών» με τον παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας των συγκεκριμένων ελέγχων χ^2 να υπερβαίνει το 0,05.

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

	χ^2	BE	Επ. Συμαντικότητας
Όραμα και Αποστολή του Football Club	33,028	6	0,000
Εξυπηρέτηση των Πελατών	39,187	6	0,000
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	4,527	6	0,606
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	15,463	6	0,017
Προσέγγιση των Πελατών	10,007	6	0,124
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	15,597	6	0,016
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	25,466	6	0,000

Αντίστοιχα, η ικανοποίηση των ερωτηθέντων από τις επιδόσεις σε σχέση με τη προηγούμενη χρονιά παρατηρείται να μη συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τους παράγοντες «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών» όπου το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι ανώτερο του 0,05 και ισούται 0,917 και «Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού» όπου το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας είναι ίσο με 0,419. Αντίθετα η ικανοποίηση των ερωτηθέντων από τις επιδόσεις σε σχέση με τη προηγούμενη χρονιά συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με όλους τους λοιπούς παράγοντες προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής.

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

	χ^2	ΒΕ	Επ. Συμαντικότητας
Όραμα και Αποστολή του Football Club	10,376	3	0,016
Εξυπηρέτηση των Πελατών	13,917	3	0,003
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	0,508	3	0,917
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	8,558	3	0,036
Προσέγγιση των Πελατών	13,532	3	0,004
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	2,830	3	0,419
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	8,025	3	0,045

Τέλος, η ικανοποίηση των ερωτηθέντων από τις επιδόσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές παρατηρείται ότι συσχετίζεται με στατιστικά σημαντικό τρόπο με όλους τους παράγοντες προσδιορισμού της πελατοκεντρικής στρατηγικής εξαιρεμένου του παράγοντα «Προσέγγιση των Πελατών», όπου το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας του έλεγχου χ^2 είναι ανώτερο το $\alpha=0,05$ και ίσο με 0,076.

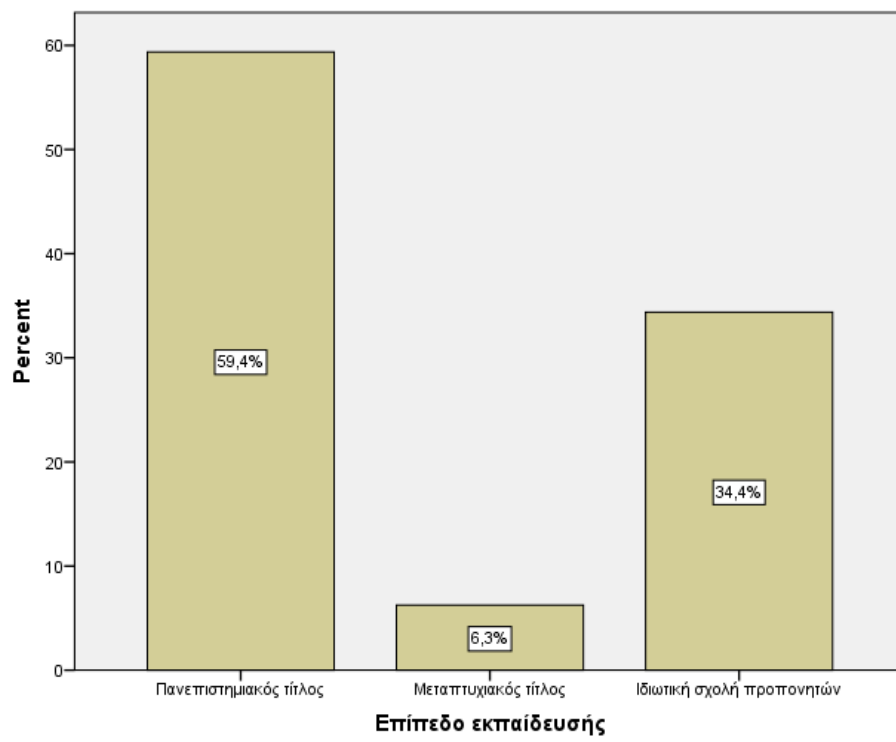
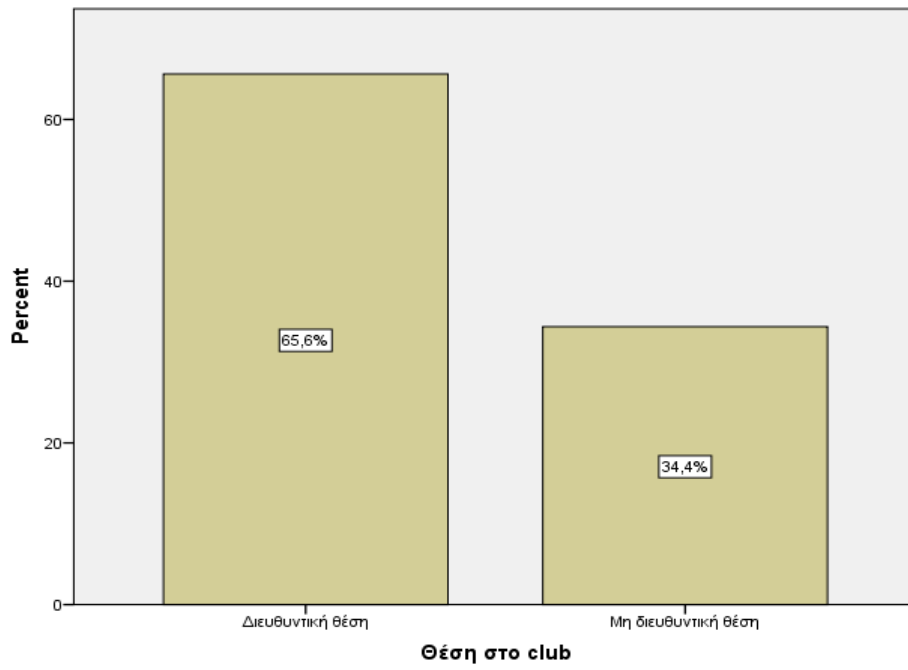
Πίνακας 14: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των επί μέρους παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της Ικανοποίησης από τις επιδόσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές

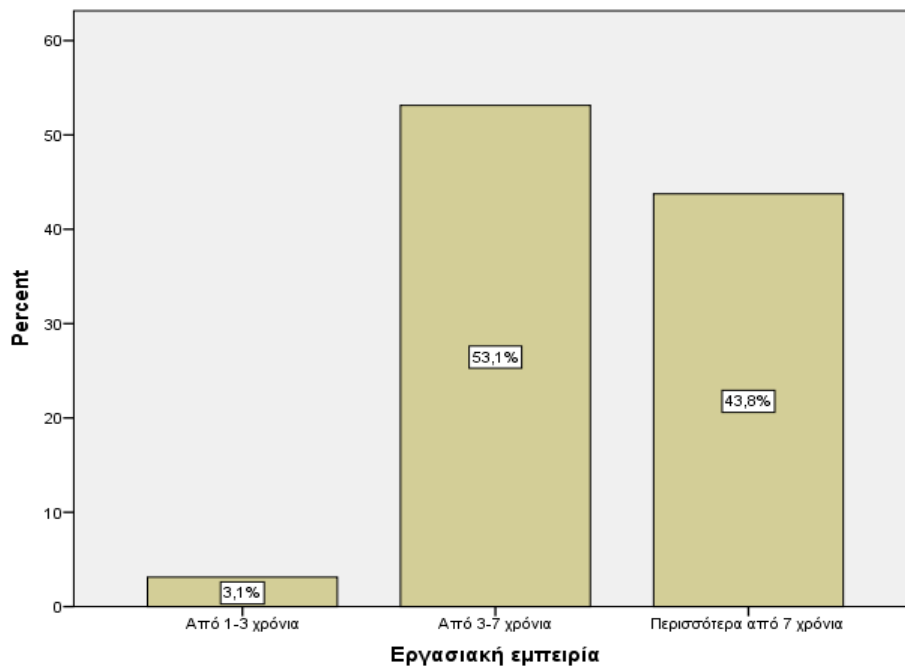
	χ^2	ΒΕ	Επ. Συμαντικότητας
Όραμα και Αποστολή του Football Club	9,532	3	0,023
Εξυπηρέτηση των Πελατών	16,402	3	0,001
Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών	13,085	3	0,004
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες	10,005	3	0,019
Προσέγγιση των Πελατών	6,888	3	0,076
Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού	13,751	3	0,003
Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών	16,194	3	0,001

Πελατοκεντρικές στρατηγικές και δημογραφικά μεγέθη

Στην τελευταία ενότητα της στατιστικής επεξεργασίας δεδομένων και παρουσίασης των αποτελεσμάτων που αφορούν τη διερεύνηση της εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα Football clubs του δείγματος της έρευνας, εξετάζεται η σχέση που προκύπτει ανάμεσα στην αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής από τους ερωτηθέντες και στα δημογραφικά στοιχεία αυτών, αλλά και η σχέση του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής και του μεγέθους των επιχειρήσεων.

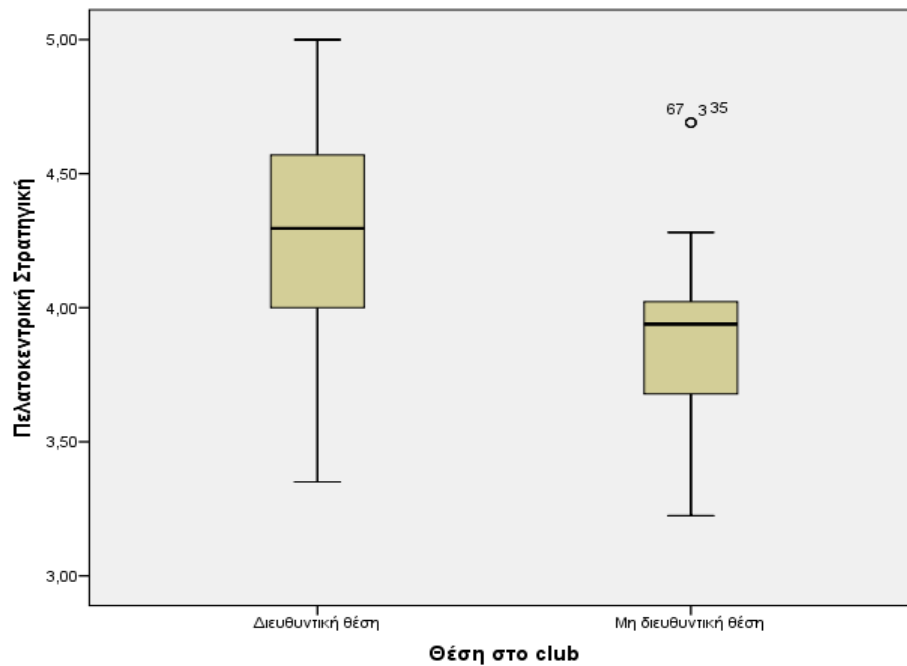
Αρχικά, παραθέτοντας τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα παρατηρείται ότι το 65,6% αυτών κατέχουν διευθυντική θέση και το 34,4% μη διευθυντική θέση. Επιπλέον, αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων παρατηρείται ότι 59,4% των ατόμων του δείγματος είναι κάτοχοι Πανεπιστημιακού τίτλου σπουδών, το 6,3% κάτοχοι Μεταπτυχιακού και το 34,4% αυτών είναι απόφοιτοι ιδιωτικών σχολών προπονητικής. Τέλος, το 3,1% των ερωτηθέντων έχει εργασιακή εμπειρία 1 έως 3 χρόνια, το 53,1% 3 έως 7 χρόνια και το 43,8% περισσότερα από 7 χρόνια.





Εν συνεχεία, συγκρίνεται ο βαθμός αξιολόγησης της άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής από τα Football clubs με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα, παραθέτοντας τα boxplots που προκύπτουν από τη στατιστική επεξεργασία των μη ομαδοποιημένων δεδομένων, τους πίνακες διπλής εισόδου που προκύπτουν από τη στατιστική επεξεργασία των ομαδοποιημένων δεδομένων και τα αποτελέσματα των αντιστοίχων ελέγχων χ^2 . Όπως παρατηρείται, οι κατέχοντες διευθυντικές θέσεις ερωτηθέντες αξιολογούν το βαθμό εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής υψηλότερα σε σχέση με τους μη κατέχοντες διευθυντική θέση με το συγκεκριμένο αποτέλεσμα να είναι στατιστικά σημαντικό (παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας ίσο με 0,013). Επιπλέον, οι ερωτηθέντες που είναι κάτοχοι Πανεπιστημιακού τίτλου σπουδών αξιολογούν υψηλότερα το βαθμό άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής σε σχέση με τους υπόλοιπους με τις διαφορές ανάμεσα στις διάφορες υποκατηγορίες ερωτηθέντων με βάση το μορφωτικό τους επίπεδο να είναι επίσης στατιστικά σημαντικές (παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας ίσο με 0,013). Αντίθετα δεν παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο βαθμό αξιολόγησης της άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής και την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων στην έρευνα με το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας του έλεγχου χ^2 να είναι μεγαλύτερο του $\alpha=0,05$ και ίσο με 0,141.

Σχήμα 10: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Θέση στο Football club



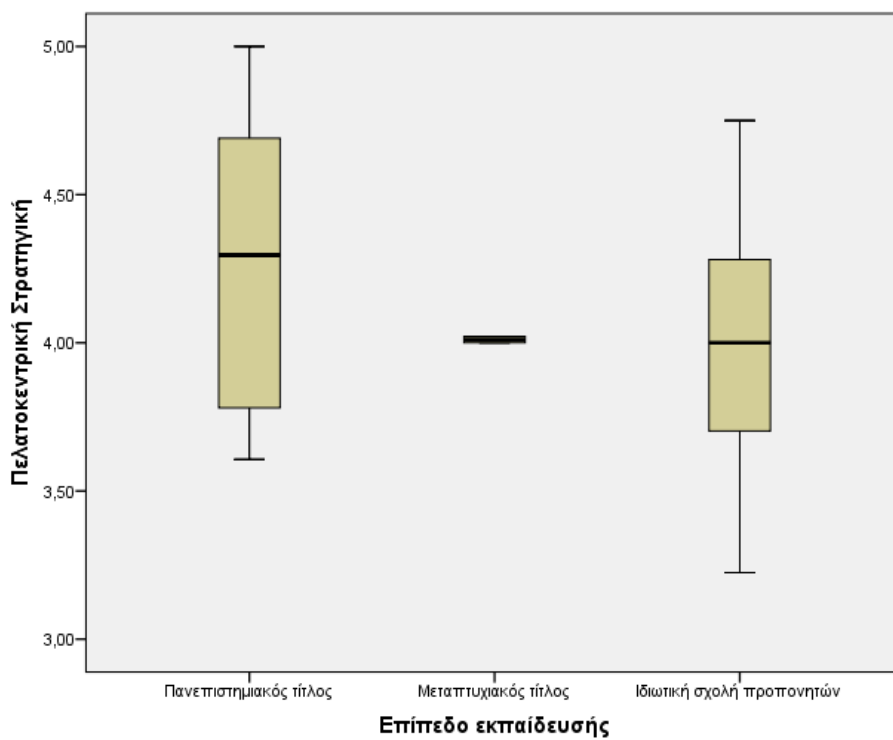
Πίνακας 15: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Θέση στο Football club

		Θέση στο club		Total
		Διευθυντική θέση	Μη διευθυντική θέση	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή	4,8%	9,1%	6,2%
	Μέση κάτω	33,3%	63,6%	43,8%
	Μέση άνω	33,3%	18,2%	28,1%
	Υψηλή	28,6%	9,1%	21,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

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

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,719	3	,013
N of Valid Cases	96		

Σχήμα 11: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Επίπεδο εκπαίδευσης



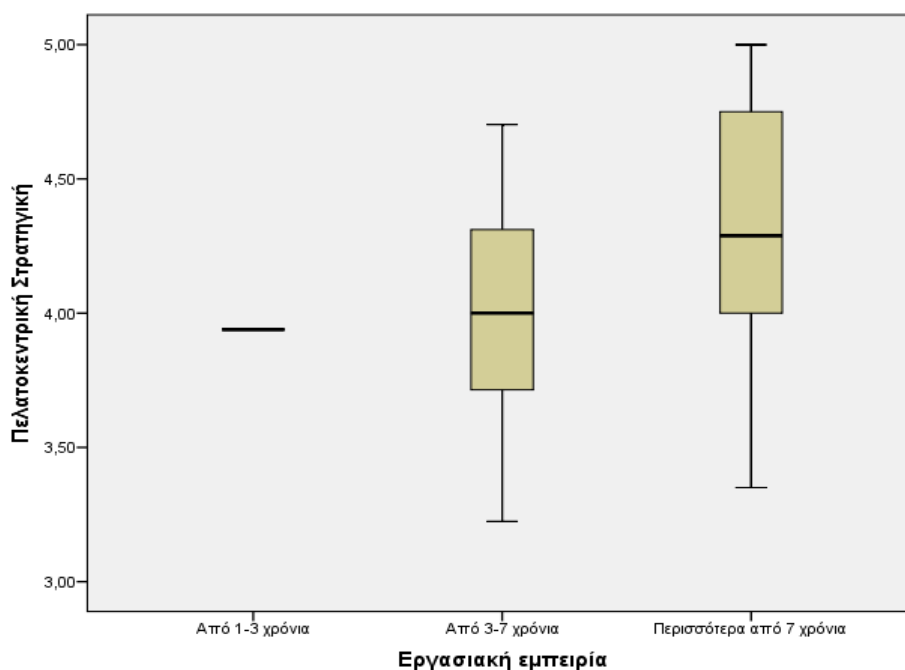
Πίνακας 17: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Επίπεδο εκπαίδευσης

		Επίπεδο εκπαίδευσης			Total
		Πανεπιστημιακός τίτλος	Μεταπτυχιακός τίτλος	Ιδιωτική σχολή προπονητών	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή			18,2%	6,2%
	Μέση κάτω	47,4%	50,0%	36,4%	43,8%
	Μέση άνω	21,1%	50,0%	36,4%	28,1%
	Υψηλή	31,6%		9,1%	21,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

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

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,153	6	,002
N of Valid Cases	96		

Σχήμα 12: Βoxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά Εργασιακή εμπειρία



Πίνακας 19: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και Εργασιακή εμπειρία

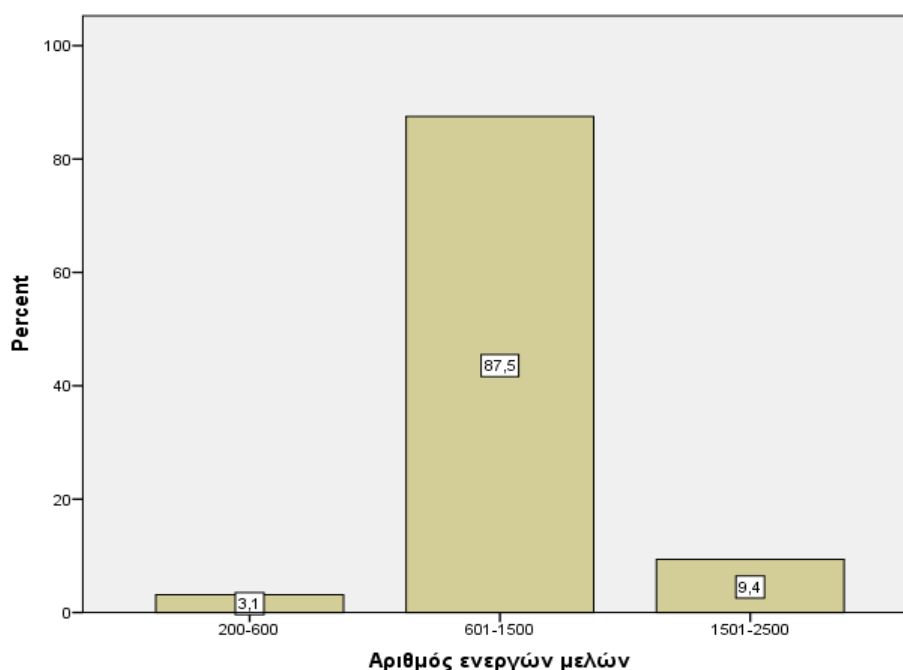
		Εργασιακή εμπειρία			Total
		Από 1-3 χρόνια	Από 3-7 χρόνια	Περισσότερα από 7 χρόνια	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή		5,9%	7,1%	6,2%
	Μέση κάτω	100,0%	52,9%	28,6%	43,8%
	Μέση άνω		23,5%	35,7%	28,1%
	Υψηλή		17,6%	28,6%	21,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 20: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και της Εργασιακής εμπειρίας

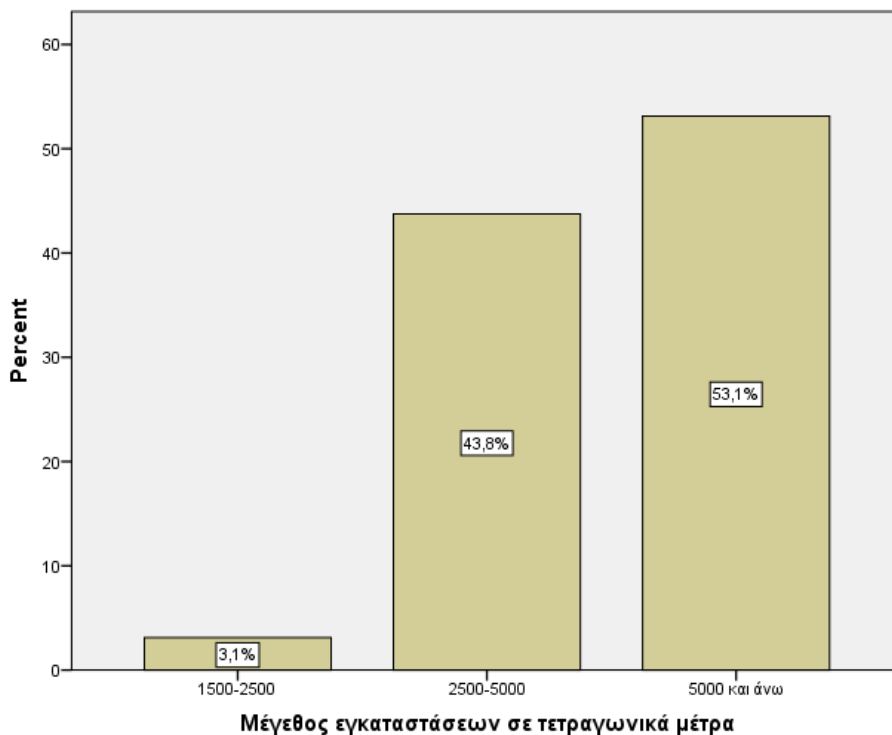
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,639	6	,141
N of Valid Cases	96		

Όσον αφορά το μέγεθος των Football clubs της έρευνας βάση του αριθμού των ενεργών μελών τους, αλλά και το μέγεθος των εγκαταστάσεων τους σε τετραγωνικά μέτρα, παρατηρείται ότι η συντριπτική τους πλειοψηφία αριθμεί 601 έως 1500 ενεργά μέλη, ενώ παράλληλα οι εγκαταστάσεις του 53,1% των επιχειρήσεων της μελέτης είναι έκτασης άνω των 5000 τετραγωνικών μέτρων, του 43,8% των επιχειρήσεων έκτασης 2500 έως 5000 τετραγωνικών και του 3,1% των επιχειρήσεων έκτασης 1500 έως 2500 τετραγωνικών.

Σχήμα 13: Κατανομή Football clubs ανά Αριθμό ενεργών μελών

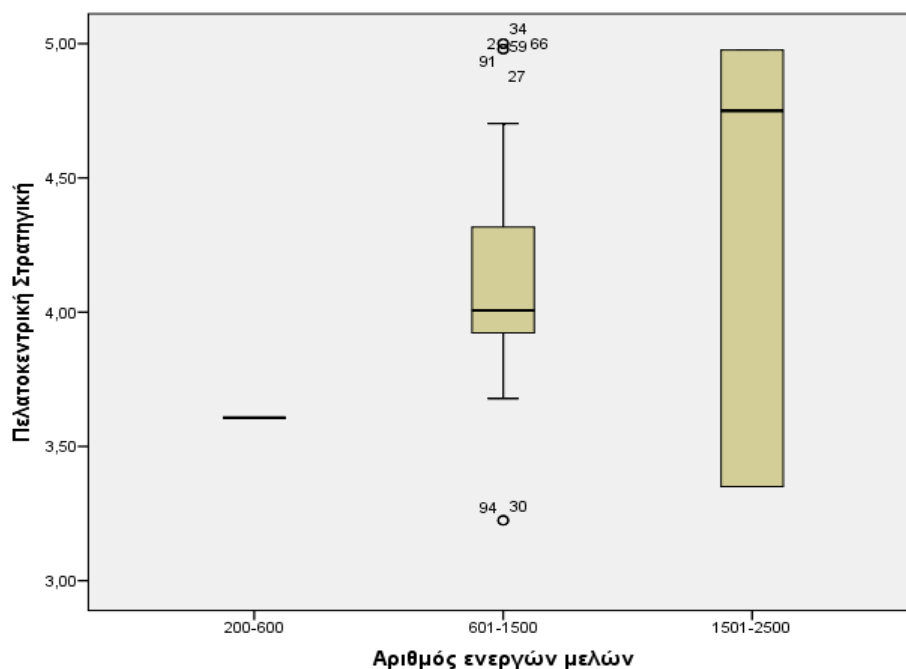


Σχήμα 14: Κατανομή των Football clubs σε τετραγωνικά μέτρα



Όπως είναι εμφανές από το σχήμα 15 αλλά και από τον πίνακα 21, τα Football clubs με μεγαλύτερο αριθμό ενεργών μελών παρουσιάζουν και υψηλότερο βαθμό εστίασης στις πελατοκεντρικές στρατηγικές με το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου χ^2 να είναι ανώτερο του $\alpha=0,05$ καθιστώντας το συγκεκριμένο αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό. Τέλος στατιστικά σημαντική είναι η συσχέτιση του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών και του μεγέθους των Football clubs βάση των τετραγωνικών μέτρων με το παρατηρηθέν επίπεδο σημαντικότητας του αντιστοίχου ελέγχους χ^2 να είναι ίσο με 0,024.

Σχήμα 15: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά μέγεθος Football club σε αριθμό ενεργών μελών



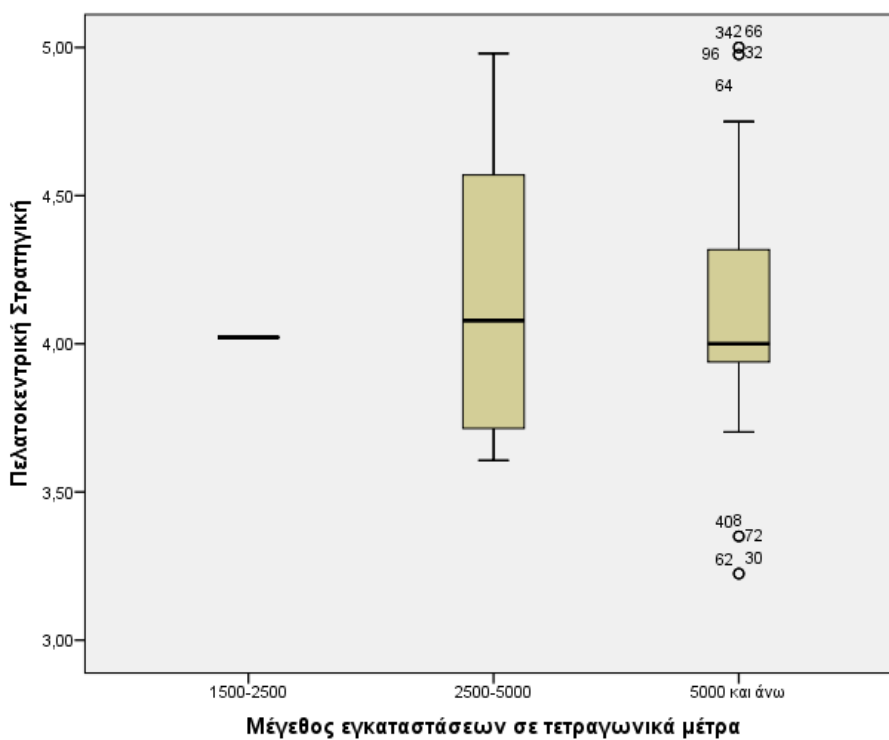
Πίνακας 21: Boxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά μέγεθος Football club σε αριθμό ενεργών μελών

		Αριθμός ενεργών μελών			Total
		200-600	601-1500	1501-2500	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή		3,6%	33,3%	6,2%
	Μέση κάτω	100,0%	46,4%		43,8%
	Μέση άνω		32,1%		28,1%
	Υψηλή		17,9%	66,7%	21,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 22: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του μεγέθους Football club σε αριθμό ενεργών μελών

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,347	6	0,000
N of Valid Cases	96		

Σχήμα 16: Βoxplot του βαθμού εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών ανά μέγεθος Football club σε τετραγωνικά μέτρα



Πίνακας 23: Ποσοστιαία κατανομή των αποκρινόμενων ανά Αξιολόγηση πελατοκεντρικών στρατηγικών και μέγεθος Football club σε τετραγωνικά μέτρα

		Μέγεθος εγκαταστάσεων σε τετραγωνικά μέτρα			Total
		1500-2500	2500-5000	5000 και άνω	
Πελατοκεντρική Στρατηγική	Χαμηλή			11,8%	6,2%
	Μέση κάτω		42,9%	47,1%	43,8%
	Μέση άνω	100,0%	28,6%	23,5%	28,1%
	Υψηλή		28,6%	17,6%	21,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 24: Έλεγχος χ^2 για τη συσχέτιση των πελατοκεντρικών στρατηγικών και του μεγέθους Football club σε τετραγωνικά μέτρα

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,572	6	,024
N of Valid Cases	96		

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα της μελέτης η οποία επικεντρώθηκε στη διερεύνηση του βαθμού κατά τον οποίο τα Football clubs εφαρμόζουν την τακτική της πελατοκεντρικής στρατηγικής καθώς και στην αποτύπωση των παραγόντων που προσδιορίζουν την ένταση της εφαρμογής της συγκεκριμένης στρατηγικής εξάγονται μια σειρά από χρήσιμα συμπεράσματα.

Αρχικά, όπως αποδείχθηκε μέσω της έρευνας, τα Football clubs εστιάζουν ιδιαίτερα στην αποσαφήνιση του οράματος και της αποστολής τους ώστε να μπορούν οι πελάτες να εντοπίζουν εύκολα τους στόχους τους. Επιπλέον η εστίαση στην εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα λειτουργίας για τις επιχειρήσεις του δείγματος, ενώ μικρότερο είναι το βάρος που δίνεται από τα Football clubs, στην αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού καθώς και στην ενδυνάμωσή του. Ανάλογος είναι ο βαθμός εστίασης των επιχειρήσεων της μελέτης στην αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών και τους τρόπους προσέγγισης τους, ενώ μικρός κρίνεται ο βαθμός προσπάθειας για συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρουν τα Football clubs και της χρήσης και κοινοποίησης πληροφοριών στους πελάτες. Εν κατακλείδι, ο βαθμός εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα Football clubs κρίνεται αρκετά υψηλός με τα αποτελέσματα της στατιστικής έρευνας να παρουσιάζουν εξαιρετική συνέπεια.

Ο βαθμός άσκησης πελατοκεντρικής στρατηγικής από τα Football clubs είναι αποτέλεσμα και συνδέεται άμεσα με το βαθμό που οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην εφαρμογή των επιμέρους παραγόντων που προσδιορίζουν την πελατοκεντρική στρατηγική. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα επιβεβαιώνεται μέσω τόσο του ελέγχου γραμμικής συσχέτισης κατά Pearson, όσο και μέσω του ελέγχου χ^2 . Παράλληλα, παρατηρείται ότι η εφαρμογή των επιμέρους παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι συνολική όπως προκύπτει μέσω της επί μέρους συσχέτισης τους.

Σημαντική παρουσιάζεται να είναι η σχέση ανάμεσα στο βαθμό εφαρμογής πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα Football clubs και των επιδόσεων των συγκεκριμένων επιχειρήσεων σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Όσο πιο πολύ τα Football clubs εφαρμόζουν τις πελατοκεντρικές στρατηγικές τόσο καλύτερη είναι η

επίδοση τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό, ενώ αντίθετα δε συμβαίνει το ίδιο αναφορικά με τις επιδόσεις των Football clubs σε σχέση με τους τιθέμενους από αυτά στόχους, αλλά και τις επιδόσεις της προηγούμενης χρονιάς.

Η θέση των εργαζομένων στα Football clubs, αλλά και το επίπεδο εκπαίδευσης τους αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα του βαθμού αξιολόγησης της πιστότητας των επιχειρήσεων στα πρότυπα του μοντέλου πελατοκεντρικής στρατηγικής, αντίθετα δεν συμβαίνει το ίδιο και με βάση την επαγγελματική εμπειρία των εργαζομένων. Τέλος, από τα αποτελέσματα της στατιστικής μελέτης γίνεται εμφανές ότι το μέγεθος των Football clubs τόσο σε όρους αριθμού ενεργών μελών όσο και σε όρους μεγέθους των εγκαταστάσεων σε τετραγωνικά μέτρα επηρεάζει το βαθμό κατά τον οποίο τα Football clubs εφαρμόζουν πελατοκεντρικές στρατηγικές με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις να εστιάζουν περισσότερο στον τομέα αυτό.

Προτάσεις για τη διοίκηση των football clubs

Όπως αποδείχθηκε στην παρούσα ερευνητική μελέτη, η αντίληψη της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών άθλησης αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και της ανάπτυξης μακροχρόνιων και επωφελών σχέσεων με τους πελάτες. Μέσω των ευρημάτων αυτών, προκύπτει μία σειρά προτάσεων για τη διοίκηση των football clubs, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να πλαισιώσουν αποτελεσματικότερα την πελατοκεντρική στρατηγική που εφαρμόζεται. Αρχικά, η διοίκηση των football clubs θα πρέπει να εστιάσει στις αντιληπτές διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών, δίνοντας έμφαση στη βελτίωση της βασικής υπηρεσίας (ποδοσφαιρικό παιχνίδι), των εγκαταστάσεων, των συμπληρωματικών υπηρεσιών και της ποιότητας του προσωπικού. Επιπλέον, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη και παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, βάσει των πελατειακών απαιτήσεων. Ωστόσο, για να είναι αυτό εφικτό, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα ανατροφοδότησης από τους πελάτες, το οποίο θα συλλέγει και θα αξιολογεί τις ιδιαίτερες προτιμήσεις, τις απαιτήσεις και τις μεταβλητές που επηρεάζουν το βαθμό πελατειακής ικανοποίησης.

Επιπλέον, προτείνεται η περαιτέρω ενδυνάμωση του προσωπικού, μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης σε ζητήματα που αφορούν την εξυπηρέτηση πελατών, ενώ τα προγράμματα αυτά θα πρέπει να εστιάζουν στους

υπαλλήλους πρώτης γραμμής, για τους οποίους η ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων είναι εξαιρετικά σημαντική για την εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Ακόμη, οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών άθλησης θα πρέπει να διαχέονται από αντίστοιχη οργανωσιακή κουλτούρα, και για το λόγο αυτό οι ανώτεροι στελεχιακοί υπάλληλοι θα πρέπει να εκχωρούν περισσότερες αρμοδιότητες και ευθύνες στο προσωπικό χαμηλότερων βαθμίδων, ώστε η ανταποκρισιμότητα στις απαιτήσεις και τα παράπονα των πελατών να είναι αμεσότερη και γρηγορότερη.

Επιπροσθέτως, προτείνεται η ανάληψη περαιτέρω πρωτοβουλιών για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των παραπόνων, καθώς και η συστηματική παρακολούθηση των ποιοτικών υπηρεσιών που προσθέτουν αξία στον πελάτη και τον οργανισμό, ώστε να εντοπίζονται οι υπηρεσίες και οι επιμέρους διαστάσεις τους που προσθέτουν κόστος στην επιχείρηση χωρίς να συμβάλλουν στην αλυσίδα αξίας της. Ακόμη, προτείνεται η αγορά και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος για τη διαχείριση της οργανωσιακής πληροφορίας που απαιτείται για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης και της ποιότητας των υπηρεσιών, έτσι ώστε η ροή της πελατειακής πληροφόρησης να είναι άμεση και να συνδέεται με όλο το φάσμα της επιχειρησιακής λειτουργίας. Τέλος, μία πρόταση για τη μελλοντική ανάπτυξη και εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής στα football clubs είναι η αποτελεσματικότερη διαχείριση του πελατειακού χαρτοφυλακίου, ώστε να εντοπιστούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των πελατειακών ομάδων που συνθέτουν τις πιο επωφελείς και μακροχρόνιες σχέσεις για τον οργανισμό.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εστιάσει στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της πελατειακής ικανοποίησης, πελατοκεντρικής στρατηγικής και επιχειρησιακής επίδοσης, μέσω συγκεκριμένων ερωτηματολογίων που αξιολογούν τους προβλεπτικούς υπο-παράγοντες της ικανοποίησης των πελατών, ώστε να εντοπιστεί ποιες συγκεκριμένες μεταβλητές σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση, την πρόθεση επανάληψης χρήσης της υπηρεσίας στο μέλλον και την πρόθεση θετικής διάδοσης του εμπορικού σήματος από στόμα σε στόμα. Επιπλέον, μία πρόταση για τη μελλοντική έρευνα αφορά την εξέταση της σχέσης των προσδιοριστικών μεταβλητών της πελατοκεντρικής στρατηγικής με συγκεκριμένα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των οργανισμών, ώστε να αποτυπωθεί επακριβώς

σε ποια οικονομικά μεγέθη έχει επιρροή η τοποθέτηση του πελάτη στην κορυφή της αλυσίδας αξίας.

Ακόμη, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εξετάσει τη σχέση της πελατοκεντρικής στρατηγικής με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, της οποίας η εστίαση στον πελάτη αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες αποτελεσματικής εφαρμογής. Στο πλαίσιο αυτό, θα μπορούσε να εξεταστεί η επίδραση του πελατοκεντρισμού στην ανάπτυξη συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μέσω παρατήρησης των βέλτιστων πρακτικών που εφαρμόζονται παγκοσμίως σε αθλητικούς οργανισμούς που έχουν βραβευθεί από διεθνείς οργανισμούς για επιχειρησιακή αριστεία. Τέλος, μία ακόμα πρόταση για τη μελλοντική έρευνα αφορά τη χρήση εναλλακτικών μορφών ερευνητικής μεθοδολογίας, όπως είναι η ανάλυση DEA (Data Development Analysis), η οποία είναι μία μη παραμετρική ανάλυση που χρησιμοποιεί εισροές και εκροές για την αποτύπωση της επίδοσης, η χρήση γραμμικής παλινδρόμησης και η εφαρμογή της οικονομετρικής μεθόδου συνολοκλήρωσης, ώστε να ελεγχθεί η σχέση μεταξύ πελατειακής ικανοποίησης και επιχειρησιακής επίδοσης σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

VI. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Agarwal, S., Erramilli, M.K., & Chekitan, S.D. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.

Ahsan, M.J., & Herath, S.K. (2006). Internationalisation process of John Keells computer services in Sri Lanka. *Int. J Services and Standards*, 2, 437-455.

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

Anderson, E.W., Fornell, C., & Lehmann, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66.

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95–106.

Brady, M.K., Voorhees, C.M., Cronin, J.J., & Bourdeau, B.L. (2006). The good guys don't always win: the effect of valence on service perceptions and consequences. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 83–91.

Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait influences on self and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.

Chattopadhyay, S.P. (2001). Relationship marketing in an enterprise resource planning environment. *Marketing intelligence & planning*, 19(2), 136-139

Chelladurai, P. (1992). A classification of sport and physical activity services: implications for sport management. *Journal of sport management*, 6(1), 38-51

Chow, I., Low, S., & Hong, J. (2006). The impact of development expects empowerment and organizational support on creating service staff performance. *International Journal of Hospitality Management*, 5, 478-495

Cronin, J.J., Brady, M.K., & Hult, G.T.M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218.

Dabholkar, P.A., Shepherd, C.D., & Thorpe, D.I. (2000). A comprehensive framework for service quality: An investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. *Journal of Retailing*, 76(2), 139–173.

Davenport, T.H., Harris, J.G. & Kohli, A.K. (2001). How Do They Know Their Customers So Well? *MIT Sloan Management Review*, 2001, 2(42), 63-73.

Day, G. S. (2000). *Capabilities for Forging Customer Relationships*. Research Report, Cambridge: Marketing Science Institute

Deshpande, R., Farley, J.U., & Webster, F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-27.

Dessler, G. & Varkkey, B. (2011). *Human Resource Management*. Pearson Publication, pg- 491

Dhurup, M., & Surujlal, J. (2010). A descriptive and factor analytical study of salient retention strategies in commercial health and fitness centres. *African journal for physical, health education, recreation and dance*, 16(2), 183-203

Doherty, N.F., & Perry, I. (2001). The cultural impact of workflow management systems in the financial services sector. *The Services Industries Journal*, 21, 147-166.

Ellinger, A.E., Elmadag, A.B., & Ellinger, A.D. (2007). An examination of organizations' frontline service employee development practices. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 293-314.

Garcia-Murillo, M. & Annabi, H. (2002). Customer knowledge management. *Journal of the Operational Research Society*, 53, 875-884.

Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., & Riempp, G. (2002). Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts. The Second International Conference on Electronic Business, Taiwan, December 10-13

Green, K. W., Chakrabarty, S., & Whitten, D. (2007). Organisational Culture of Customer Care: Market Orientation and Service Quality. *International Journal of Services and Standards*, 3(2), 137-153.

Green, K.W., Inman, R.A. (2006). Measuring market orientation in the manufacturing sector using the MORTN scale. *Int. J Innovation and Learning*, 30, 23-30

Greenwell, T.C., Fink, J.S., & Pastore, D.L. (2002). Assessing the influence of the physical sports facility on customer satisfaction within the context of the service experience. *Sport Management Review*, 5(2), 129–148

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Marketing decision*, 32(2), 4-20

Guo, C. (2002). Market orientation and business performance: a framework for service organization. *European Journal of Marketing*, 36(6), 1154-63.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*, 55(3), 164-74.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.O., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study a cross twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Howat, G., Crilley, G., Absher, J., & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centers. *Managing Leisure: An International Journal*, 1, 77–90.

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

Kandampully, J., & Duddy, R. (1999). Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship. *Marketing intelligence & planning*, 17(7), 315-323

Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., & Ryals, L. (2003). *Customer Relationship Management*. NJ: Butterworth-Heinemann.

Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317–330.

Kwon, H.H., Trail, G.T., & Anderson, D. (2005). Are points of attachment necessary in predicting cognitive, affective, conative, or behavioral loyalty? A case analysis. *Sport Management Review*, 8(3), 255–270.

Lainerna, T., & Hihnola, O. (2006). Customisation of industrial training through standardised databases and object-oriented development environments. *Int. J. Services and Standards*, 2, 54-68.

Lentell, R. (2000). Untangling the tangibles: 'physical evidence' and customer satisfaction. *Managing Leisure: An International Journal*, 1, 1–16.

Lin, C.Y.Y. (2002). Empowerment in the Service Industry: An Empirical Study in Taiwan. *Journal of Psychology*, 136(5), 533-554.

Littrall, R.F. (2007). Influence on employee performance for empowerment practices 'ideal manager' in China. *International Journal of Intercultural Relation*, 4(6), 17-28.

London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81–100

Lovelock, C. (2001). *Services Marketing, People, Technology, Strategy*. NJ: Prentice-Hall, Upper Saddle River

- Melhem, Y. (2004). The antecedents of customer–contact employees’ empowerment. *Employee Relations*, 26(1), 72-93.
- Mittal, V., Kumar, P., & Tsiros, M. (1999). Attribute-level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: a consumption-system approach. *Journal of Marketing*, 63(2), 88–101.
- Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D., & Evans, K.R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta analysis. *Journal of Marketing*, 70(3), 136–153.
- Palmer, A., & Mayer, R. (1996). A conceptual evaluation of the multiple dimensions of relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 4(4), 207-20.
- Papadimitriou, D., & Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations of private sport and fitness centers: A re-examination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9, 157–165.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. 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. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for future research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111–124.
- Payne, A. (1993). *The essence of Services marketing*. UK: Prentice-Hall, Hemel Hempstead
- Powell, K.S., & Yalcin, S. (2010). Managerial training effectiveness. *Personnel Review*, 39(2), 227-241
- Randolph, W.A. (2000). Re-thinking empowerment: why is it so hard to achieve? *Organizational Dynamics*, 29(2), 94-107.
- Reichheld, F.F. & Sasser, W.E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 55, 105-111

Sargeant, A. (2001). Customer lifetime value and marketing strategy: how to forge the link. *Marketing Review*, 1(4), 427-40.

Schwede, S. (2000). Vision and Reality of CRM. *Information Management & Consulting*, 1(15), 7-11.

Shank, M.D. (1999). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. New York: Prentice-Hall

Slater, S.F., & Narver, J.C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. *Journal of Business Research*, 48, 69-73.

Taylor, S.A., & Cronin, J. J. (1994). Modelling Patient Satisfaction and Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 14(1), 34-44.

Terblanche, N.C., & Malan, J.H. (2002). Application of relationship marketing in non-profit organizations involved in the provision of sport and recreational services. *South African journal for research in physical education and recreation*, 24(1), 113-129

Trail, G.T., Anderson, D.F., & Fink, J.S. (2005). Consumer satisfaction and identity theory: A model of sport spectator conative loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 14(2), 98-112.

Tsuji, Y., Bennett, G., & Zhang, J. (2007). Consumer satisfaction with an action sports event. *Sport Marketing Quarterly*, 16(4), 199-208.

Wakefield, K.L., & Blodgett, J.G. (1996). The effect of servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 10(6), 45-61

Wilson, D.T. (2000). Deep Relationships: the case of the Vanishing Salesperson. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20(1), 53-61

Yoshida, M., & James, J.D. (2010). Customer Satisfaction With Game and Service Experiences: Antecedents and Consequences. *Journal of Sport Management*, 24, 338-361

Zairi, M. (2000). Managing customer satisfaction: a best practice perspective. *The TQM Magazine*, 12(6), 389-494

Zins, A.H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models. *Journal of Service Industry Management*, 12, 269–294.

VII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ

«ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ

Οργανισμών και Επιχειρήσεων

«Πελατοκεντρική στρατηγική στα Football clubs

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

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να εξετασθεί σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η πελατοκεντρική στρατηγική στα Football clubs στην Ελλάδα και απευθύνεται σε ιδιοκτήτες, διευθυντές, υπεύθυνους, προπονητές καθώς και σε άλλες θέσεις στελεχών.

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

Εφόσον είναι εφικτό **παρακαλώ προωθήστε το ερωτηματολόγιο σε ακόμη 2-3 στελέχη** του club .

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,

Καπετάνιου Δέσποινα,

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

ΑΘΗΝΑ 2013

Ενότητα 1

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

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

A. Όραμα και Αποστολή του Football club

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

B. Εξυπηρέτηση των Πελατών μας

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

Γ. Αντιμέτωπιση των Προβλημάτων των Πελατών μας

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

Δ. Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

Ε. Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας

1. Διευκολύνουμε τους πελάτες μας να συνεργάζονται μαζί μας.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

3. Προσπαθούμε να επιλύουμε όλα τα παράπονα των πελατών.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

4. Διευκολύνουμε τους πελάτες μας να καταθέτουν τα παράπονά τους σε μας σχετικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρουμε.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

ΣΤ. Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού

1. Αντιμετωπίζουμε τους εργαζόμενους με σεβασμό.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

Ζ. Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

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

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

6. Επενδύουμε στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.

Καθόλου

Πολύ μεγάλο

1-----2-----3-----4-----5

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

A. Ποια είναι η θέση σας στο club ; (σημειώστε με X τα αντίστοιχα τετράγωνα)

1. Διευθύνων Σύμβουλος/ Ιδιοκτήτης
2. Γενικός Διευθυντής
3. Τεχνικός Διευθυντής
4. Προπονητής
5. Γυμναστής
6. Άλλο: _____

B. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας; (σημειώστε με X τα αντίστοιχα τετράγωνα)

1. Βασικές σπουδές
2. Πανεπιστημιακός τίτλος
3. Μεταπτυχιακός τίτλος
4. Διδακτορικός τίτλος
5. Ιδιωτική σχολή προπονητών
- Άλλο _____

Γ. Ποια είναι η εργασιακή εμπειρία σας;

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

Δ. Ποιο είναι το μέγεθος του club σας;

- Αριθμός ενεργών μελών: 0 -100 101 – 250 200 – 600
- 601 – 1500 1.501 – 2.500 2.500 και άνω

Μέγεθος εγκαταστάσεων σε τετραγωνικά μέτρα:

- 1000 – 1500 1500-2500 2500-5000
- 5000 και άνω

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

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

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

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

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

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

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