




<p>Ελληνικό Περιοδικό Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής</p>	<p>Ελληνικό Περιοδικό Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής Τόμος 15 (2), 10-25 Δεκέμβριος 2018</p> <p>Hellenic Journal of Sport & Recreation Management Volume 15 (2), 10-25 December 2018</p>  	 <p>ΕΛΛ.Ε.Ε.Δ.Α.Α. Ελληνική Επιστημονική Εταιρία Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής</p> <p>HSASMR Hellenic Scientific Association for Sport & Recreation Management http://www.elleda.gr ISSN 1791-6933</p>
--	--	---



Πελατοκεντρική Στρατηγική και Επιχειρησιακή Επίδοση στα Αθλητικά Κέντρα Μίνι Ποδοσφαίρου της Ελλάδας

Καπετάνιου Δ., Παπαϊωάννου Α., & Κριεμάδης Α.

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού

Περίληψη

Οι πρωταρχικοί σκοποί της παρούσας έρευνας ήταν : (α) να προσδιορίσει τον βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται η πελατοκεντρική στρατηγική στα Ελληνικά αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου και (β) να εξετάσει την συσχέτιση ανάμεσα στους παράγοντες της πελατοκεντρικής στρατηγικής και την επιχειρησιακή επίδοση των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου (κέρδη, απόδοση της επένδυσης, μερίδιο αγοράς και έσοδα). Η έρευνα ήταν ποσοτική και χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική και ο συντελεστής συσχέτισης του ελέγχου χ^2 για να εξεταστεί ο σκοπός της έρευνας. Ένα δείγμα 96 διευθυντικών στελεχών και τεχνικών διευθυντών 32 αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου διερευνήθηκε χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο ανέπτυξε ο Whiteley (1991). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η πελατοκεντρική στρατηγική εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό από τα Ελληνικά αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου. Επίσης, η παρούσα έρευνα υποστήριξε ότι υπήρχαν στατιστικά σημαντικές και θετικές συσχετίσεις μεταξύ της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης των ελληνικών αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου. Η μελέτη αυτή είναι χρήσιμη για την επέκταση της έννοιας της πελατοκεντρικής στρατηγικής στον αθλητικό τομέα. Η μελέτη θα είναι χρήσιμη βοηθώντας τα διευθυντικά στελέχη του αθλητισμού να κατανοήσουν περαιτέρω τη διαδικασία της πελατοκεντρικής στρατηγικής στους αντίστοιχους αθλητικούς οργανισμούς τους.

Λέξεις κλειδιά: πελατοκεντρική στρατηγική, επιχειρησιακή επίδοση, αθλητικοί οργανισμοί, αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου

Ηλεκτρονική διεύθυνση επικοινωνίας: kdespoina75@yahoo.gr

Customer Oriented Strategy and Business Performance in Mini Football Clubs of Greece

Kapetanou D., Papaioannou A., & Kriemadis A.

Department of Sports Organization & Management. University of Peloponnese.

Abstract

The primary purposes of this study were: (a) to determine the extent to which customer oriented strategy is implemented to Greek sports clubs of mini football, and (b) to examine the relationship between customer oriented strategy used by Greek sports clubs of mini football and business performance (profit, ROI, sales volume and market share). The study was a quantitative design using descriptive statistics and Pearson chi-square (χ^2) statistics to examine the purpose of the study. A sample of 96 managerial and technical directors of 32 sports clubs of mini football was surveyed using a questionnaire, developed by Whiteley (1991). The results of this study indicated that customer oriented strategy is applied to a large extent by Greek sports clubs of mini football. In addition, the present study supported that there were significant and positive relationships between the customer-oriented strategy and business performance of Greek sports clubs of mini football. This study is useful in extending the concept of customer oriented strategy to sport sector. The study will be useful in helping sport directors to their further understanding of the customer oriented strategy process in their respective sport organizations.

Key words: Customer-oriented strategy, business performance, sports organizations, sports clubs of mini football.

Εισαγωγή

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 and 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, έτσι και οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών άθλησης, όπως είναι τα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου, 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, Dant, Grewal, & Evans, 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 Brady, & Hult, 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 αντιστοιχών υπηρεσιών (Kwon, Trail, & Anderson, 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, Anderson, & Fink, 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).

Σήμερα οι ερευνητές συμφωνούν ότι ο πελατοκεντρισμός συνιστά προτεραιότητα και η πελατοκεντρική στρατηγική αποτελεί στοιχείο διερεύνησης ως προς την εφαρμογή της (Bharadwaj, Nevin & Wallman, 2012). Η σχέση των πελατοκεντρικών στρατηγικών με την επιχειρησιακή επίδοση του οργανισμού έχει εξεταστεί σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις (Tajeddini, 2011), σε διαφορετικούς τομείς όπως κατασκευών, εστίασης, τηλεφωνίας, με διαφορετικούς δείκτες επίδοσης, οικονομικούς, μη οικονομικούς, πελατειακούς αλλά και με διαφορετικούς έμμεσους ή άμεσους παράγοντες να επιδρούν σε αυτή (Brockman, Jones & Becherer, 2012; Tajeddini, 2010; Williams & Naumann 2011).

Οι πρακτικές εφαρμογές της πελατοκεντρικής στρατηγικής έχουν αποτελέσει αντικείμενο ερευνών σε διάφορους τομείς της παροχής υπηρεσιών όπως στον τραπεζικό, ξενοδοχειακό, κινητής τηλεφωνίας, διαδικτύου και τεχνολογίας, δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, με τους ερευνητές να συμφωνούν σε βασικούς παράγοντες, όπως η ηγεσία, η ποιότητα υπηρεσιών, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η διαχείριση της γνώσης, η συνεχής βελτίωση καθώς και η ευθυγράμμιση του οργανισμού στην πελατοκεντρική κουλτούρα (Bartley, Comibuchi, & Mann, 2007; Bonacchi & Perego, 2011; Malladi, 2011; Tajeddini, 2010).

Μέχρι τώρα στον τομέα των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου δεν έχει μελετηθεί η συσχέτιση της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την επιχειρησιακή επίδοση παρόλο που είναι ένας τομέας όπου πέρα από την απόκτηση νέων η διατήρηση των ήδη υπαρχόντων μελών συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία ή όχι της επιχείρησης (Hurlley, 2004) αυξάνοντας έτσι το ενδιαφέρον για την διερεύνηση αυτής της σχέσης.

Η βιβλιογραφία στο αθλητικό μάντζμεντ είναι εκτεταμένη κυρίως στην αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών δίνοντας έμφαση στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που σχετίζονται την ικανοποίηση των πελατών και την πρόθεση τους για επαναγορά της υπηρεσίας όπως είναι το περιβάλλον της αθλητικής εγκατάστασης, η καθαριότητα, το πρόγραμμα άθλησης, αλλά και η εικόνα, η αξιοπιστία και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού (Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis, & Grouios, 2004; Bodet, 2006; Ko & Pastore, 2004; Lagrosen & Lagrosen, 2007; Moxham & Wiseman, 2009). Η παρούσα μελέτη αφορά στο πεδίο της πελατοκεντρικής στρατηγικής στα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου καθώς οι έρευνες σε αυτόν τον τομέα είναι περιορισμένες (Long, Ouschan & Ramaseshan, 2007; 2009; Oliver, 2003).

Οι πρωταρχικοί σκοποί αυτής της έρευνας ήταν: (α) να καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο η

πελατοκεντρική στρατηγική εφαρμόζεται στα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και (β) να εξετάσει τη σχέση ανάμεσα στους παράγοντες της πελατοκεντρικής στρατηγικής και την επιχειρησιακή επίδοση των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου σε σχέση με τους στόχους του τρέχοντος έτους, σε σχέση με τους στόχους του προηγούμενου οικονομικού έτους και τέλος, σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές τους στην αγορά (κέρδη, απόδοση της επένδυσης, μερίδιο αγοράς και έσοδα).

Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα της συγκεκριμένης έρευνας είναι:

1. Σε τι βαθμό χρησιμοποιείται η διαδικασία της πελατοκεντρικής στρατηγικής στα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα;
2. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα;

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

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 η «οικοδόμηση» επωφελών σχέσεων με τους πελάτες.

Η στροφή των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών προς τον πελατοκεντρισμό είναι αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης και της εντατικοποίησης του ανταγωνισμού, της αλλαγής των καταναλωτικών συμπεριφορικών προτύπων, της ενίσχυσης των προτύπων ποιότητας και της επίδρασης της τεχνολογίας στις πρακτικές μάρκετινγκ (Kandampully & Duddy, 1999). Συνεπώς, 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 and Surujlal, (2010) αναφέρουν πως στους οργανισμούς παροχής αθλητικών υπηρεσιών, όπως είναι τα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου, 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 τις ιδιόκτητες αθλητικές εγκαταστάσεις ποδοσφαίρου, 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, Voorhees, Cronin, & Bourdeau, 2006; Greenwell Fink, & Pastore, 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 αντιλαμβανόμενης ποιότητας (Tsuji, Bennett, & Zhang, 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, Fornell, & Lehmann, 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, όπως οι ιδιόκτητες αθλητικές εγκαταστάσεις ποδοσφαίρου αποτελεί μία ευρύτερη φιλοσοφία δημιουργίας, διατήρησης και βελτίωσης των πελατειακών σχέσεων, με απώτερο στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη μακροχρόνια οικονομική βιωσιμότητα.

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, Erramilli, & Chekitan, 2003). Ωστόσο, αν και τα υποκειμενικά μέτρα της επίδοσης είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την επιχειρησιακή κερδοφορία, τα υποκειμενικά μέτρα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (Agarwal et al., 2003). Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Schlesinger, (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 ευνούκων πελατειακών σχέσεων, συνδέεται στενά με την κερδοφορία και άρα την επιχειρησιακή επίδοση.

Σε έρευνα των Reichheld and 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. (2005), 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, ποιότητα 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, Zeithaml, & Berry, 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, Kumar, & Tsiros, 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 and 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 ποιότητα. Βέβαια, στις επιχειρήσεις παροχής αθλητικών υπηρεσιών, όπως είναι οι ιδιόκτητες αθλητικές εγκαταστάσεις ποδοσφαίρου, 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, Shepherd, & Thorpe, 2000).

Μεθοδολογία

Δείγμα

Το Δείγμα της Έρευνας ήταν όλα τα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου στην Ελλάδα (43 «μεγάλα» τα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου, τα οποία είχαν τουλάχιστον 3 στελέχη και αναγνωρίζονται από το Πανελλαδικό Δίκτυο Αθλητικών Κέντρων Μίνι Ποδοσφαίρου στην Ελλάδα με τον τίτλο Mini Football Association) και συμμετέχουν 129 στελέχη και τεχνικοί διευθυντές οι οποίοι ήταν οι πιο πεπειραμένοι σχετικά με θέματα πελατοκεντρικής στρατηγικής. Απαντήσεις ελήφθησαν από 96 στελέχη και τεχνικούς διευθυντές των 32 αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου με βαθμό ανταπόκρισης 74,4%. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 59,4% των συμμετεχόντων ήταν κάτοχοι Πανεπιστημιακού τίτλου σπουδών, το 6,3% κάτοχοι Μεταπτυχιακού και το 34,4% ήταν απόφοιτοι ιδιωτικών σχολών προπονητικής. Επιπλέον το 65,6% των συμμετεχόντων ήταν διευθυντικά στελέχη και το 34,4% ήταν τεχνικοί διευθυντές. 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.

Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε από τον Whiteley (1991) και εστίαζε στο θέμα της πελατοκεντρικής στρατηγικής των επιχειρήσεων. Τροποποιήθηκε και προσαρμόστηκε από ερευνητική επιστημονική ομάδα που την αποτελούσαν 8 Ακαδημαϊκοί και Επαγγελματίες της αθλητικής διοίκησης και του αθλητικού μάρκετινγκ. Η αξιοπιστία του τροποποιημένου ερωτηματολογίου εκτιμήθηκε μέσω του συντελεστή άλφα του Cronbach (α) και βρέθηκε να είναι $\alpha = 0.89$. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες, και 55 συνολικά ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 40 ερωτήσεις πελατοκεντρικής στρατηγικής, 3 ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα των συμμετεχόντων και 12 ερωτήσεις σχετικά με την εκτίμησή τους για την επιχειρησιακή επίδοση των αθλητικών κέντρων

μίνι ποδοσφαίρου. Η πρώτη ενότητα αποτελείται από 7 υποενότητες 40 ερωτήσεων οι οποίες συγκεκριμένα προσδιορίζουν: το Όραμα και η Αποστολή των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου (7 ερωτήσεις), την Εξυπηρέτηση των πελατών (5 ερωτήσεις), την Αντιμετώπιση προβλημάτων των Πελατών (4 ερωτήσεις), τη Χρήση και Κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες (7 ερωτήσεις), την Προσέγγιση των Πελατών (4 ερωτήσεις), τις Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού (7 ερωτήσεις) και τέλος τη Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών (6 ερωτήσεις). Οι απαντήσεις των ερωτήσεων διατυπώνονται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως 5 (1=Καθόλου έως 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό).

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

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τρεις υποενότητες και 12 ερωτήσεις σχετικά με την εκτίμησή των στελεχών και των τεχνικών διευθυντών για την επιχειρησιακή επίδοση των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου. Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε ο υποκειμενικός τρόπος μέτρησης της επίδοσης. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη και οι τεχνικοί διευθυντές κλήθηκαν να αξιολογήσουν την επίδοση των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου σε σχέση με τους στόχους του τρέχοντος έτους, σε σχέση με τους στόχους του προηγούμενου οικονομικού έτους και τέλος, σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές τους στην αγορά σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 - 5 (1= καθόλου έως 5 = πάρα πολύ). Σε κάθε μία από τις τρεις προαναφερθείσες περιπτώσεις, η επίδοση κρίθηκε με βάση τέσσερα κριτήρια, δύο οικονομικά (το κέρδος και η απόδοση της επένδυσης) και δύο που βασίζονται στην αγορά (τα κέρδη και το μερίδιο αγοράς). Τα παραπάνω κριτήρια υιοθετήθηκαν από τη βιβλιογραφία (Terzoudis, 2011; Rizos, Papaioannou, Kriemadis, Vamvoukaki, 2016).

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει την παράθεση των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων όπως τη θέση τους στα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου, το επίπεδο εκπαίδευσής τους και την εργασιακή τους εμπειρία.

Διαδικασία Συλλογής δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων διεξήχθη μέσω ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων με τη βοήθεια της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Lime Service η οποία βοηθά τον ερευνητή να παρακολουθεί ανά πάσα στιγμή την πορεία των απαντήσεων του δείγματος στο οποίο απευθύνεται. Τα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια στάλθηκαν στα εταιρικά mail των στελεχών της εκάστοτε αθλητικού κέντρου μίνι ποδοσφαίρου κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας.

Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων έγινε με την χρήση του στατιστικού προγράμματος ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences v.22.0). Η περιγραφική στατιστική περιλαμβάνει τους δείκτες κεντρικής τάσης όπως μέτρηση συχνότητας, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων της βαθμολογίας των απαντήσεων σε κάθε μία ερώτηση των παραγόντων πελατοκεντρικής στρατηγικής. Βάσει του συντελεστή συσχέτισης του έλεγχου χ^2 διερευνήθηκε αν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο συνολικό βαθμό πελατοκεντρικής στρατηγικής των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου και της επιχειρησιακής τους επίδοσης σε σχέση με τους στόχους του τρέχοντος έτους, σε σχέση με τους στόχους του προηγούμενου οικονομικού έτους και τέλος, σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές τους στην αγορά (κέρδος, απόδοση της επένδυσης, κέρδη και το μερίδιο αγοράς). 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

Αποτελέσματα

Όπως παρατηρείται, η βαθμολογία του παράγοντα «Όραμα και Αποστολή» των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου, παρουσιάζει τον υψηλότερο μέσο όρο (Μ.Ο. = 4.29), ενώ ανάλογη είναι η μέση βαθμολογία του παράγοντα «Εξυπηρέτηση των Πελατών» (Μ.Ο. = 4.25) σηματοδοτώντας την πολύ υψηλή εστίαση των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου στους δυο αυτούς παράγοντες. Ελαφρώς χαμηλότερες είναι οι μέσες βαθμολογίες των παραγόντων «Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού» (Μ.Ο. = 4.19) και «Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών» (Μ.Ο. = 4.18), ενώ ο μέσος όρος του παράγοντα «Προσέγγιση των πελατών» ισούται με 4.12. Τέλος, οι μέσες βαθμολογίες των παραγόντων «Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών» (Μ.Ο. = 4.00) και «Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες» (Μ.Ο. = 3.90) είναι αρκετά χαμηλότερες, καταδεικνύοντας χαμηλότερη εστίαση των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου στους συγκεκριμένους παράγοντες σε σχέση με τους υπόλοιπους (Πίνακας 1.). Προχωρώντας σε υπολογισμό του συνολικού βαθμού εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής μέσω ενός ενιαίου δείκτη που προκύπτει από την μέση βαθμολογία των 7 παραγόντων που προσδιορίζουν την πελατοκεντρική στρατηγική, μπορεί εύκολα να εξαχτεί το συμπέρασμα ότι η άσκηση πελατοκεντρικών στρατηγικών από τα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου είναι ευρεία και γενικευμένη καθότι η μέση βαθμολογία του συγκεκριμένου δείκτη είναι αρκετά υψηλή και ισούται με 4.14. (Πίνακας 1.).

Πίνακας 1: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής και της Συνολικής Πελατοκεντρικής Στρατηγικής

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Όραμα και Αποστολή	96	1	5	4,29	0,57
Εξυπηρέτηση Φιλάθλων	96	1	5	4,25	0,66
Αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση του προσωπικού	96	1	5	4,19	0,62
Αντιμετώπιση Προβλημάτων	96	1	5	4,18	0,64
Προσέγγιση Φιλάθλων	96	1	5	4,12	0,47
Συνεχής βελτίωση των Διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών	96	1	5	4,03	0,52
Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών	96	1	5	3,90	0,50
Συνολική Πελατοκεντρική Στρατηγική	96	1	5	4,14	0,45

Τα αποτελέσματα των ελέγχων χ^2 (Πίνακας 2) έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επίδοσης των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου σε σχέση με τους στόχους του τρέχοντος έτους ($\chi^2=12.331$, $df=6$, $p>0.05$). Επιπλέον, τα αποτελέσματα των ελέγχων χ^2 (Πίνακας 3) έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επίδοσης των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου σε σχέση με τους στόχους του προηγούμενου οικονομικού έτους ($\chi^2=1.959$, $df=3$, $p>0.05$). Τέλος, όπως φαίνεται από τον πίνακα 4 τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επίδοσης των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές τους στην αγορά (κέρδος, απόδοση της επένδυσης, κέρδη και το μερίδιο αγοράς) ($\chi^2=8.841$, $df=3$, $p<0.05$).

Πίνακας 2: Έλεγχος χ^2 συσχέτισης μεταξύ των επιπέδων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου σε σχέση με τους στόχους του τρέχοντος έτους

	Επίδοση των ιδιόκτητων αθλητικών εγκαταστάσεων ποδοσφαίρου σε σχέση με τους στόχους του τρέχοντος έτους			Total	$\chi^2=$
	Χαμηλή	Μέτρια	Άνω του μετρίου		
Χαμηλή		5,9%	7,1%	6,2%	12.331
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%	

$p>0.05$

Πίνακας 3: Έλεγχος χ^2 συσχέτισης μεταξύ των επιπέδων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου σε σχέση με τους στόχους του προηγούμενου οικονομικού έτους

	Επίδοση των ιδιόκτητων αθλητικών εγκαταστάσεων ποδοσφαίρου σε σχέση με τους στόχους του προηγούμενου οικονομικού έτους		Total	$\chi^2=$
	Μέτρια	Άνω του μετρίου		
Χαμηλή	7,1%	5,6%	6,2%	1.959
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%	

$p>0.05$

Πίνακας 4: Έλεγχος χ^2 συσχέτισης μεταξύ των επιπέδων της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της επιχειρησιακής επίδοσης των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές τους στην αγορά

	Επίδοση των ιδιόκτητων αθλητικών εγκαταστάσεων ποδοσφαίρου σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές τους στην αγορά		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%	$\chi^2=8.841^*$

* $p<0.05$

Συζήτηση και Συμπεράσματα

Αναλυτικότερα, από τα αποτελέσματα φανερώθηκε ότι τα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό μια οργανωμένη πελατοκεντρική στρατηγική (Μ.Ο. = 4.14 σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5). Οι δράσεις οι οποίες σχετίζονται με το Όραμα και την Αποστολή, αλλά και με τον τρόπο Εξυπηρέτησης των πελατών, είναι οι πιο ευρέως συνηθισμένες μεταξύ των πελατοκεντρικών δράσεων που εφαρμόζονται από τα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου (Μ.Ο. = 4.29 και Μ.Ο. = 4.25 αντίστοιχα σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5). Ακολουθούν οι δράσεις οι οποίες σχετίζονται με την αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών (Μ.Ο. = 4.18) και τους τρόπους προσέγγισης τους (Μ.Ο. = 4.12). Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τη βιβλιογραφία καθώς η δέσμευση της ηγεσίας στον πελατοκεντρισμό και η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη αποτελεί κύριο παράγοντα στρατηγικής των πελατοκεντρικών οργανισμών (Bartley et.al., 2007) και η διάχυση της πελατοκεντρικής κουλτούρας είναι απαραίτητη προκειμένου ο οργανισμός να εμποτίσει τους εργαζομένους με αυτή, με απώτερο σκοπό τα οφέλη από την εφαρμογή της (Anaza & Rutherford, 2012; Kennedy, Goolsby, & Arnould, 2003).

Στα αδύναμα σημεία των πελατοκεντρικών στρατηγικών των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου είναι η εφαρμογή δράσεων για την χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες οι οποίες εφαρμόζονται σε σαφώς μικρότερο βαθμό (συνολική αξιολόγηση του παράγοντα 3.90 σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5). Τα αποτελέσματα αυτά θα μπορούσαν να συνδέονται με ελλείψεις στο προσωπικό των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου όπως προτείνεται από άλλους ερευνητές (Uusitalo, Hakala, & Kautonen, 2008). Παρόλο αυτά όμως η έρευνα ανέδειξε ότι τα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου διαθέτουν προσωπικό με επαρκείς γνώσεις, ικανότητες και

δεξιότητες (συνολική αξιολόγηση 4.19 σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5). Ίσως η λύση στα παραπάνω είναι ενδυνάμωση του προσωπικού δεδομένου ότι οι βάσεις υπάρχουν, αφού όπως αναφέρει ο Nwankwo (1995), το ανθρώπινο δυναμικό του αθλητικού οργανισμού αν δεν έχει τις κατάλληλες ευκαιρίες για ενδυνάμωση και εκπαίδευση σε θέματα εξυπηρέτησης των πελατών, δεν έχει τα κατάλληλα κίνητρα για βελτίωση της επίδοσής του στα πλαίσια εφαρμογής της πελατοκεντρικής στρατηγικής και έτσι βρίσκεται να είναι ο αδύναμος κρίκος της αλυσίδας του αθλητικού οργανισμού. Επιπρόσθετα, παρατηρήθηκε ότι τα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου εφαρμόζουν συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών τους (συνολική αξιολόγηση 4.03 σε κλίμακα αξιολόγησης 1-5).

Το σημαντικότερο ίσως εύρημα της μελέτης αφορά την επικύρωση της σημαντικής συσχέτισης της πελατοκεντρικής στρατηγικής με την επιχειρησιακή επίδοση των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου. Ένα συμπέρασμα που έχει εξαχθεί στο παρελθόν για επιχειρήσεις με άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών (Appiah-Adu & Singh, 1998; Brockman, Jones, & Becherer, 2012), υπάρχουν πλέον ενδείξεις ότι ισχύει και για τα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου. Ειδικότερα, η εφαρμογή πελατοκεντρικών στρατηγικών συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τις επιχειρησιακές επιδόσεις των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Συγκεκριμένα, τα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου που σκέφτονται και δρουν πάνω στην ποιότητα έχοντας πελατοκεντρικό προσανατολισμό φροντίζουν για την ενημέρωση και την πελατοκεντρική προσέγγιση των πελατών τους, την ενδυνάμωση του προσωπικού τους καθώς και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και παρεχομένων υπηρεσιών έχοντας με αυτόν τον τρόπο πολύ περισσότερες πιθανότητες να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους. Η στατιστικά σημαντική συσχέτιση όλων των επί μέρους παραγόντων των πελατοκεντρικών στρατηγικών με τις επιδόσεις που σχετίζονται με τους ανταγωνιστές επιβεβαιώνουν την υπεροχή των πελατοκεντρικών αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου έναντι των ανταγωνιστών τους, εύρημα που ενισχύεται από την βιβλιογραφία όσον αφορά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που παρέχει στον οργανισμό ο πελατοκεντρισμός (Brady & Cronin, 2001; Shah, Rust, Parasuraman, Staelin, & Day, 2006; Wang, & Lo, 2004).

Όσο το ανταγωνιστικό περιβάλλον στον αθλητικό τομέα αυξάνεται, υπάρχει άμεση ανάγκη να γίνει αντιληπτό τι θα μπορούσε να κάνει τα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου πιο αποτελεσματικά και ανταγωνιστικά. Τα προαναφερθέντα αποτελέσματα ενισχύουν την άποψη ότι η πελατοκεντρική στρατηγική θεωρείται ως μια επιχειρησιακή κουλτούρα που διευκολύνει τις επιχειρήσεις στην επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για τον πελάτη (Narver and Slater, 1990). Δεδομένου ότι οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν γρήγορα, απαιτείται η σαφής κατανόηση τόσο της σημερινής όσο και της μελλοντικής δυναμικής της ζήτησης των πελατών. Συνεπώς, η εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής θεωρείται ζωτικής σημασίας παράγοντας για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Sørensen, 2009; Zhou, Kin, & Tse, 2005; Slater and Narver, 2000; Day and Wensley, 1988; Day and Wensley, 1983). Επιπροσθέτως, η επιτυχία της κάθε επιχείρησης, άρα και των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου, άπτεται της ικανότητας της να εξυπηρετήσει τους πελάτες της, πράγμα που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις όπως τα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου θα πρέπει να υιοθετήσουν περισσότερο, στρατηγικές που βασίζονται στην αγορά, όπως η πελατοκεντρική στρατηγική, για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους (Li and Zhou, 2010).

Δεδομένου ότι το πιο αδύναμο σημείο της πελατοκεντρικής στρατηγικής των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου είναι η εφαρμογή δράσεων για την χρήση και κοινοποίηση πληροφοριών στους πελάτες οι διευθυντές τους θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη και παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, βάσει των πελατειακών απαιτήσεων μέσω της ανάπτυξης ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος 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. 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 αξία της. Ακόμη, οι διευθυντές των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου θα πρέπει να προβούν στην εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος για τη διαχείριση της οργανωσιακής πληροφορίας που απαιτείται για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών 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.

Συνολικά 96 στελέχη και τεχνικοί διευθυντές (βαθμός ανταπόκρισης 74,4%) των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου στην Ελλάδα ανταποκρίθηκαν στην έρευνα. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ένα ποσοστό ανταπόκρισης στις έρευνες 50% ή περισσότερο, θεωρείται γενικά αποδεκτό ποσοστό. Με βάση το γεγονός αυτό και το συγκεκριμένο ποσοστό ανταπόκρισης, συμπεραίνεται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να γενικευθούν στον πληθυσμό-στόχο (αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου) (Babbie, 2004).

Η μελέτη αυτή οριοθετείται στα προαναφερόμενα αθλητικά κέντρα μίνι ποδοσφαίρου. Τα δεδομένα για την παρούσα μελέτη συλλέχθηκαν μόνο από αυτά και δεν υπήρξε καμία προσπάθεια να γενικευθούν αυτές τις πληροφορίες σε όλο τον αθλητικό τομέα. Η μελέτη επίσης οριοθετείται στο ερωτηματολόγιο που δόθηκε, με σκοπό τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την πελατοκεντρική στρατηγική σύμφωνα με τον Whiteley (1991) και την επιχειρησιακή επίδοση των αθλητικών κέντρων μίνι ποδοσφαίρου. Ως περιορισμός της έρευνας αναγνωρίζεται η ειλικρίνεια, η ακρίβεια και η αντικειμενικότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της πελατειακής ικανοποίησης, της πελατοκεντρικής στρατηγικής και της 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.

Βιβλιογραφία

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.

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.

Anaza, N. A. & Rutherford, B., (2012). How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement. *Journal of Service Management*, 23(5), 616-639.

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.

Appiah-Adu, K. & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision*, 36, (6), 385-394.

Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research* (10th Ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Bartley, B., Comibuchi, S. & Mann, R. (2007). Best practices in achieving a customer-focused

culture. *Benchmarking: An International Journal*, 14(4), 482-496.

DOI:10.1108/14635770710761889.

Bharadwaj, N., Nevin, J.R. & Wallman, J.P. (2012). Explicating Hearing the Voice of the Customer as a Manifestation of Customer Focus and Assessing its Consequences. *Journal of Product Innovation Management* 29(6), 1012 – 1030.

DOI:10.1111/j.1540-5885.2012.00954.x

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

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.

Bodet G. (2006): Investigating Customer Satisfaction in a Health Club Context by an Application of the Tetraclasse Model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149-165.

Bonacchi, M. & Perego, P. (2011). Improving Profitability with Customer-Centric Strategies: The Case of a Mobile Content Provider. *Strategic Change*, 20, 253- 267. DOI:10.1002/jsc.899.

Brockman, B.K., Jones, M.A. & Becherer, R.C. (2012). Customer Orientation and Performance in Small Firms: Examining the Modeling Influence of Risk-Tasking, Innovativeness, and Opportunity Focus. *Journal of Small Business Management*, 50(3), 429-446.

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.

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.

Day, G.S., & Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *The Journal of Marketing*, 47 (Fall), 79-89.

Day, G.S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 52 (2), 1-20.

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.

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.

- 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*, 72(2), 164-174.
- Hurley, T., (2004). Managing Customer Retention in the Health and Fitness Industry: A Case of Neglect. *Irish Marketing Review*, 17, (1&2). 23-29.
- Kandampully, J., & Duddy, R. (1999). Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship. *Marketing intelligence & planning*, 17(7), 315-323.
- Kennedy, K.N, Goolsby, J.R. & Arnould, E. J. (2003). Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application. *Journal of Marketing*, 67(4), 67-81.
- Ko, Y. & Pastore, D. (2004) Current Issues and Conceptualizations of Service Quality in the Recreation Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly*, 13, 158-166.
- 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.
- Lagrosen, S. & Lagrosen, Y. (2007). Exploring service quality in the health and fitness industry. *Managing Service Quality*, 17(1): 41-53.
- Li, J.J., & Zhou, K.Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*, 63 (8), 856-862.
- Long, V.F., Ouschan, R. & Ramaseshan, B. (2007). The Impact of Customer Oriented Boundary Spanning Behaviour on Customer Satisfaction and Service Provider Performance, in Maree Thyne, Kenneth Deans and Juergen Gnoth (ed), *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, Dec 3, 2729-2737*. Dunedin: University of Otago New Zealand.
- Long, F., Ouschan, R. & Ramaseshan, B. (2009). Which Customer Oriented Fitness Instructor Behaviours Drive Customer Relationships, in Dewi Tojib (Ed.). *Australian & New Zealand Marketing Academy Annual Conference, Melbourne, Australia*.
- Lovelock, C. (2001). *Services Marketing, People, Technology, Strategy*. NJ: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Malladi, S. (2011). Achieving Customer Centricity: Technologies and Practices. *The Journal of Information Technology Management*, 24 (2), 24-29.
- Mittal, V., Kumar, P., & Tsiros, M. (1999). Attribute-level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: a consumption-system approach. *The Journal of Marketing*, 88-101.
- Moxham, C. & Wiseman, F. (2009): Examining the development, delivery and measurement of

service quality in the fitness industry: A case study, *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(5), 467-482.

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

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

Oliver, J. (2003). Thinking Strategically about Customers: A View from the Health and Fitness Industry. *International Journal of Customer Relationship Management*, March/April, 337-340.

Palmer, A., & Mayer, R. (1996). A conceptual evaluation of the multiple dimensions of relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 4(4), 207-20.

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.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *The Journal of Marketing*, 111-124.

Reichheld, F. F., & Sasser, J. W. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard business review*, 68(5), 105-111.

Rizos J., Papaioannou, A., Kriemadis, T., Vamvoukaki, M.I. (Eds.). (2016). Proceedings of the 9th EuroMed Conference: Conference of the EuroMed Academy of Business, Warsaw, Poland: EuroMed Press.

Shah, D., Rust, R.T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124. DOI: 10.1177/1094670506294666

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.

Sørensen, H.E. (2009). Why competitors matter for market orientation. *European Journal of Marketing*, 43 (5/6), 735-761.

Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management* 31, 221-231.

Tajeddini, K. (2011). Customer Orientation, Learning Orientation, and New Service Development: An empirical Investigation of the Swiss Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35 (4), 437-468. DOI: 10.1177/1096348010380599

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.

Terzoudis, Ch. (2011), "Strategic marketing planning process applied to the greek professional sport clubs", (Unpublished doctoral dissertation). University of Peloponnese, Sparta.

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.

Uusitalo, K., Hakala, H. & Kautonen, T. (2008). Customer complaints as a source of customer-focused process improvement: A constructive case study. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 3 (1).

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

Wang, Y. & Lo, H. (2004). Customer-Focused Performance and its Key Resource-Based Determinants: An Intergrated Framework. *Competitiveness Review*, 14 (1/2), 34-59,

Whiteley, R.C. (1991). The customer-driven company: Moving from talk to action. Addison-Wesley, Reading, MA.

Williams, P. & Naumann, E. (2011). Customer satisfaction and business performance: a firm-lever analysis. *Journal of Services Marketing*, 25 (1), 20-32.

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 dissatisfaction through effective complaints management systems. *The TQM magazine*, 12(5), 331-337.

Zhou, K.Z., Kin, C., & Tse, D.K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, 69 (2), 42-60.

Υπεύθυνος έκδοσης: Ελληνική Επιστημονική Εταιρεία Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής
Υπεύθυνος Συντακτικής Επιτροπής: Αλεξανδρής Κωνσταντίνος. **Συντάκτες:** Αυθίνος Ιωάννης, Γαργαλιάνος Δημήτρης, Κριεμάδης Αθανάσιος, Κώστας Γεώργιος, Τζέτζης Γεώργιος, Κουθούρης Χαρίλαος, Κουστέλιος Αθανάσιος, Γουλμάρης Δημήτριος, Θεοδωράκης Νικόλαος, Τσιτσιούση Ροδούλα, Τσιτσιούση Ευθυμία, Παπαδημητρίου Δήμητρα, Γλυνιά Ελένη, Νάτσης Παντελής, Κιάφας Ζαχαρίας, Δράκου Αμαλία, **Τεχνική επεξεργασία και μορφοποίηση κειμένου:** Ζαφειρούδη Αγλαΐα
