



*ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ*

*ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ*

*ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΟ MANAGEMENT ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ.  
ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΤΑΣΕΙΣ,  
ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΞΗ:

ΜΗΤΣΕΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΤΡΙΚΑ ΜΑΡΙΑ

ΤΣΑΚΑΝΙΚΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΝΑΒΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2010

*Ευχαριστίες*  
*Στις Οικογένειες μας για την στήριξη*  
*και αγάπη τους*

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b> .....	7
<b>1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b> .....	7
<b>1.2 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ</b> .....	8
<b>1.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b> .....	10
<b>1.4 ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b> .....	14
<b>1.5 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ</b> .....	16
<b>1.6 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ</b> .....	19
<b>1.7 Η ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΩΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ</b> .....	23
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΑΘΛΗΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ</b> .....	28
<b>2.1 ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ</b> .....	28
<b>2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ‘ΑΘΛΗΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ’</b> .....	29
<b>2.3 Ο ΑΘΛΗΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΩΣ ΑΝΟΙΧΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ</b> .....	30
<b>2.4 ΜΑΚΡΟ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟ-ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ</b> .....	33
<b>2.5 ΚΑΤΗΓΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ</b> .....	34
<b>2.6 Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	36
<b>2.7 Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΡΑΣΙΤΕΧΝΙΚΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ</b> .....	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ</b> .....	47
<b>3.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ</b> .....	47
<b>3.2 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ</b> .....	50
<b>3.3 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ</b> .....	57

3.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ .....	60
3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ .....	63
3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΣΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	66
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ .....</b>	<b>72</b>
4.1 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ .....	72
4.2 ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ .....	73
4.3 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ .....	74
4.4 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ .....	76
4.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ .....	88
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....</b>	<b>97</b>
5.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΑΘΛΗΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ; .....	97
5.2 ΠΛΑΝΟ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	105
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>117</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>120</b>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

---

Η εργασία αυτή θεμελιώνεται στην κοινή παραδοχή ότι ο αθλητισμός, η άσκηση, και η αναψυχή, ως δραστηριότητες και υπηρεσίες, έχουν εξελιχθεί σε μια σημαντική παγκόσμια αλλά και εγχώρια βιομηχανία. Στη χώρα μας, η αθλητική δραστηριότητα γνωρίζει γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης προς τρεις κατευθύνσεις: κρατική/δημοτική (π.χ., δημοτικά γυμναστήρια, αθλητικές εγκαταστάσεις, κέντρα χειμερινού τουρισμού), μη κερδοσκοπική (π.χ., αθλητικοί σύλλογοι, ομοσπονδίες), και κερδοσκοπική (π.χ., επαγγελματικές ομάδες, γυμναστήρια, εταιρίες αναψυχής, εταιρίες αθλητικών ειδών και παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών μάρκετινγκ και μάνατζμεντ). Η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 αποτέλεσε αναμφίβολα ορόσημο στην περαιτέρω ανάπτυξη του αθλητισμού και του αθλητικού προϊόντος γενικότερα. Οι αγώνες κληροδότησαν στο εγχώριο αθλητικό σύστημα σημαντικές υποδομές, τεχνογνωσία, εμπειρίες αλλά και αυτοπεποίθηση, ώστε το σύστημα αυτό να αναπτυχθεί περαιτέρω στη βάση των αναγκών τόσο των αθλητών και των επιχειρήσεων όσο και των απλών πολιτών.

Ωστόσο, η βέλτιστη αξιοποίηση αυτής αλλά και της προϋπάρχουσας ανεκτίμητης αθλητικής κληρονομιάς δε θα γίνει αυτόματα, αλλά απαιτείται επαγγελματική προσέγγιση σε όλα τα επίπεδα. Τα διοικητικά στελέχη που διαχειρίζονται την αθλητική υπηρεσία πρέπει να κατανοούν σε βάθος τις σχετικές διοικητικές έννοιες και να είναι σε θέση να αναπτύσσουν δραστηριότητα σε σχέση με βασικές διοικητικές λειτουργίες όπως είναι η ηγεσία και η διοίκηση αθλητικών οργανισμών, η ανάπτυξη στρατηγικής, το αθλητικό μάρκετινγκ και η χορηγία, η διοίκηση εγκαταστάσεων και αθλητικών γεγονότων, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, και η οικονομική διοίκηση. Παράλληλα, απαιτείται να κατανοούν τις επιδράσεις που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον των αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων, δηλαδή

την τεχνολογία, την οικονομία, την πολιτική, και το κοινωνικό και νομικό γίνεσθαι.

Η εργασία αυτή επικεντρώνεται στην εύρεση γνώσεων και εμπειριών που είναι απαραίτητες στα διοικητικά στελέχη, ώστε να μάχονται αποτελεσματικά για την επίλυση των προβλημάτων των αθλητικών οργανισμών και την περαιτέρω ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται ο ορισμός, η εκπαίδευση, ο επαγγελματισμός και άλλοι σημαντικοί τομείς της Αθλητικής Διοίκησης.

Στο δεύτερο και στο τέταρτο κεφάλαιο ερευνούμε την έννοια Αθλητικός Οργανισμός καθώς και την δομή και των εσωτερικό του σχεδιασμό.

Στο τρίτο κεφάλαιο παραθέτουμε στοιχεία οργανωτικής θεωρίας και συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα ερευνούμε πως εφαρμόζεται η ανάπτυξη της στρατηγικής στον αθλητισμό.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο ορίζουμε το αθλητικό μάρκετινγκ και αναλύουμε τα πέντε στρατηγικά βήματα του.

# 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

---

## 1.1 Ορισμός της αθλητικής διοίκησης

Η *Αθλητική Διοίκηση* είναι ένας σχετικά νέος επιστημονικός τομέας και αντλεί το θεωρητικό της υπόβαθρο από τις επιστήμες της διοίκησης και του αθλητισμού. Η ανάπτυξη της δικαιολογείται από τις σύγχρονες εξελίξεις της αθλητικής βιομηχανίας, οι οποίες οδήγησαν στην ανάγκη για εξειδικευμένα στελέχη. Η επαγγελματοποίηση του αθλητισμού, σε συνδυασμό με την αύξηση των σχετικών οικονομικών μεγεθών, έχουν δημιουργήσει σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες, αλλά και διοικητικές απαιτήσεις, οι οποίες απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες.

Στο παρελθόν, η εκπαίδευση των αθλητικών στελεχών περιοριζόταν στην εμπειρία που αποκόμιζαν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους ή κατά την προσωπική τους συμμετοχή στον αθλητισμό. Άλλωστε, οι περισσότεροι αθλητικοί οργανισμοί απασχολούν διοικητικά στελέχη σε εθελοντική βάση (π.χ., μέλη διοικητικών συμβουλίων, εθελοντές αγώνων, κ.λπ.), τα οποία συνήθως παρέχουν διεκπεραιωτικές υπηρεσίες.

Ωστόσο, η σύγχρονη ανάπτυξη της αθλητικής βιομηχανίας και του αθλητικού προϊόντος έχει δημιουργήσει νέες δραστηριότητες και θέσεις εργασίας, οι οποίες απαιτούν ειδικά εκπαιδευμένα διοικητικά στελέχη.

Με τον όρο *Αθλητική Διοίκηση* εννοούμε:

*"το συνδυασμό δεξιοτήτων που συνδέονται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον έλεγχο, την οικονομική διαχείριση, την ηγεσία, και την αξιολόγηση στα πλαίσια ενός οργανισμού ή τμήματος το οποίο παράγει αθλητικές υπηρεσίες ή προϊόντα "* (DeSensi, Kelly, Blanton & Beitel, 1990: 33).

Στη χώρα μας, η ραγδαία ανάπτυξη του αθλητισμού και της άσκησης, ιδιαίτερα τα τελευταία 10 χρόνια, έχει κάνει ορατή την ανάγκη για διοικητικά

στελέχη που διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες να σχεδιάζουν και να υλοποιούν υπηρεσίες άθλησης σε διάφορα πλαίσια οργάνωσης (κερδοσκοπικό, μη κερδοσκοπικό, δημόσιο). Σε αυτό έχει συμβάλει και η εξασθένιση του ερασιτεχνισμού ως βασική αρχή διοίκησης των Ολυμπιακών αθλημάτων σε διεθνές επίπεδο, με συνέπεια την αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας της αθλητικής αγοράς.

Αδιαμφισβήτητα, η ικανότητα για απλή διεκπεραίωση δραστηριοτήτων σχετικών με τον αθλητισμό δεν αρκεί πλέον. Ο επιτυχημένος προπονητής, ο καλός γυμναστής, ο δημοφιλής πρόεδρος, και ο ταλαντούχος αθλητής δεν μπορούν πλέον να θεωρούνται αποτελεσματικά διοικητικά στελέχη σύγχρονων αθλητικών οργανισμών. Η Αθλητική Διοίκηση αποτελεί μια ξεχωριστή εργασία, η οποία δεν συνδέεται μόνο με την οργάνωση των τεχνικών ζητημάτων του αθλητισμού, αλλά αφορά τη συνεργασία με τον ανθρώπινο παράγοντα, την οργανωτική αποτελεσματικότητα και, κυρίως, την απόδοση λογαριασμού για συγκεκριμένο και προγραμματισμένο έργο. Η ειδικότητα της Αθλητικής Διοίκησης έχει αναπτυχθεί αρκετά ώστε να παρέχει σημαντικές δυνατότητες επαγγελματικής σταδιοδρομίας και ακαδημαϊκής εκπαίδευσης διεθνώς αλλά και στη χώρα μας.

## **1.2 Επαγγελματική σταδιοδρομία**

Διεθνώς, η ενισχυμένη ζήτηση για υπηρεσίες άσκησης, άθλησης, και αθλητικών θεμάτων έχει συμβάλει σημαντικά τόσο στον πολλαπλασιασμό των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στο χώρο του αθλητισμού όσο και στον εκσυγχρονισμό της διοίκησης τους. Ωστόσο, πρέπει να παρατηρήσουμε ότι στη χώρα μας η διαδικασία αυτή ακολουθεί πιο αργούς ρυθμούς, αφού αρκετοί αθλητικοί οργανισμοί είτε δεν έχουν αντιληφθεί αυτή την αναγκαιότητα είτε αντιμετωπίζουν δυσκολίες να προσελκύσουν εξειδικευμένο διοικητικό προσωπικό. Σήμερα παρατηρείται σημαντική έλλειψη ικανών διοικητικών στελεχών, αφού μόλις ένας μικρός αριθμός ατόμων διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις στην Αθλητική Διοίκηση και το μάρκετινγκ. Έτσι, αρκετοί αθλητικοί οργανισμοί αναγκάζονται να απασχολούν προσωπικό με γενικές διοικητικές ή άλλες γνώσεις.



Τα στελέχη που διαθέτουν πιστοποιημένη εξειδίκευση και γνώσεις στην Αθλητική Διοίκηση μπορούν σήμερα να επιδιώξουν ιδιωτικές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες στον αθλητισμό ή να αναζητήσουν σταδιοδρομία σε αρκετούς αθλητικούς τομείς της χώρας μας. Αυτοί οι τομείς είναι:

- > Ο επαγγελματικός αθλητισμός (π.χ., επαγγελματικές ενώσεις και ομάδες ποδοσφαίρου, μπάσκετ, ή βόλεϊ).
- > Ο ερασιτεχνικός αθλητισμός (π.χ., ομοσπονδίες, μεγάλοι αθλητικοί σύλλογοι).
- > Οι αθλητικές εγκαταστάσεις (π.χ., ΟΑΚΑ ή άλλες Ολυμπιακές εγκαταστάσεις, εθνικά κολυμβητήρια, περιφερειακά στάδια ή γήπεδα).
- > Ο τομέας άσκησης και υγείας (π.χ., Δημοτικές αθλητικές επιχειρήσεις ή αλυσίδες γυμναστηρίων και κέντρων αποκατάστασης).
- > Οι εταιρίες αθλητικών προϊόντων και εξαρτημάτων (π.χ., NIKE, Reebok, κ.λπ.).
- > Ο αθλητικός τουρισμός (π.χ., χιονοδρομικά κέντρα, ξενοδοχειακές μονάδες, μαρίνες).
- > Ο τομέας των συμβουλευτικών υπηρεσιών (π.χ., εταιρείες παροχής υπηρεσιών μάρκετινγκ, μάνατζμεντ, χορηγιών).

Παράλληλα, η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 στην Αθήνα έχει αδιαμφισβήτητα δημιουργήσει σημαντικές αθλητικές υποδομές που αναμένεται να συμβάλουν σημαντικά στην αύξηση της ζήτησης για εξειδικευμένα διοικητικά στελέχη στον τομέα της διοίκησης αθλητικών εγκαταστάσεων και γεγονότων.

Τέλος, η θεσμική αναγνώριση του επαγγέλματος του στελέχους της Αθλητικής Διοίκησης αναδεικνύεται απερίφραστα τόσο στον πρόσφατο αθλητικό νόμο του κράτους (2725/99) όσο και στον οδηγό αδειοδότησης ποδοσφαιρικών σωματείων της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Ποδοσφαίρου (UEFA). Ο συγκεκριμένος νόμος παροτρύνει:

- > Την προσέλκυση ικανών αθλητικών στελεχών στη διοίκηση των μεγαλύτερων αθλητικών ομοσπονδιών και οργανισμών.

> Την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων δημόσιων πόρων για τον αθλητισμό και την άσκηση. Προς την κατεύθυνση αυτή, ο συγκεκριμένος νόμος θεσμοθετεί:

- Τη θέση του ειδικού συνεργάτη ομοσπονδίας με διοικητικά προσόντα (έμμισθη θέση).
- Τη σύσταση μια σειράς νέων αθλητικών οργανισμών με ηγετικό και διοικητικό ρόλο στην οργάνωση του αθλητισμού και της άσκησης (Οργανισμός Μαζικής Άθλησης, Ελληνικό Κέντρο Αθλητικής Έρευνας και Τεχνολογίας, Εθνικό Συμβούλιο Αθλητικού Σχεδιασμού, κ.ά.) που θα στελεχωθούν με εξειδικευμένα διοικητικά στελέχη.

Ο οδηγός αδειοδότησης ποδοσφαιρικών σωματείων της UEFA, η εφαρμογή του οποίου έχει ξεκινήσει από το 2005, αφορά τη λειτουργία των 51 επαγγελματικών ομάδων (αρκετές από τις οποίες είναι ελληνικές) και συμμετέχουν στα διάφορα πρωταθλήματα της UEFA. Οι κανόνες αυτοί αποτελούν βασική προϋπόθεση για τη συμμετοχή των ομάδων τόσο στα εθνικά όσο και στα ευρωπαϊκά πρωταθλήματα ποδοσφαίρου. Ο οδηγός αυτός αποσκοπεί στην αναβάθμιση του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου μέσω της επιβολής συγκεκριμένων κριτηρίων διοικητικής λειτουργίας, τα οποία είναι: (1) επενδύσεις στην αθλητική ανάπτυξη, (2) βελτιωμένες αθλητικές εγκαταστάσεις, (3) συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, (4) επαγγελματικές διοικητικές διαδικασίες και, πάνω απ' όλα, ποιοτικές και διαφανείς οικονομικές συναλλαγές ([www.uefa.org](http://www.uefa.org)).

### **1.3 Εκπαίδευση στην αθλητική διοίκηση**

Παράλληλα με την αγορά εργασίας, παρατηρείται σημαντική ανάπτυξη της Αθλητικής Διοίκησης και στον ακαδημαϊκό χώρο των δημόσιων πανεπιστημίων της χώρας. Η ανάπτυξη αυτή ενθαρρύνεται από τις αυξανόμενες ανάγκες της εγχώριας αθλητικής βιομηχανίας για εξειδικευμένα στελέχη, αλλά και από την επιθυμία των πανεπιστημίων να διατηρούν ανταγωνιστικά ακαδημαϊκά προγράμματα για να προσελκύσουν φοιτητές. Τα προσφερόμενα ακαδημαϊκά προγράμματα στην Αθλητική Διοίκηση χωρίζονται σε προπτυχιακά, μεταπτυχιακά, και διδακτορικά.

Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης στην Αθλητική Διοίκηση σε προπτυχιακό επίπεδο περιλαμβάνει συνήθως τρία μέρη: (α) βασικά μαθήματα Αθλητικής Διοίκησης, (β) πρακτική εμπειρία, και (γ) μαθήματα επιλογής. Στοχεύει στην προετοιμασία των αποφοίτων για εισαγωγικές θέσεις Αθλητικής Διοίκησης (π.χ., βοηθός διοικητικού στελέχους σε αθλητικές εγκαταστάσεις). Στον Πίνακα 1.1 παρατίθεται ένας ενδεικτικός κατάλογος των μαθημάτων που περιλαμβάνει ένα προπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στην Αθλητική Διοίκηση. Ωστόσο, όσοι πτυχιούχοι επιδιώκουν να σταδιοδρομήσουν ως διοικητικά στελέχη και προσδοκούν να αναλάβουν εξειδικευμένες διοικητικές αρμοδιότητες σε αθλητικούς οργανισμούς ή εταιρείες, είναι αναγκαίο να παρακολουθήσουν μεταπτυχιακές σπουδές.

Πίνακας 1.1 Ενδεικτικά μαθήματα προγράμματος σπουδών Αθλητικής Διοίκησης.

Διοίκηση και ηγεσία στον αθλητισμό
Αθλητικό μάρκετινγκ
Επικοινωνία στον αθλητισμό
Λογιστικά στον αθλητισμό
Νομικά θέματα
Οικονομικά του αθλητισμού
Διοίκηση αθλητικών εγκαταστάσεων
Ανάπτυξη αθλητικής πολιτικής
Ηθικά αθλητικά ζητήματα
Αθλητική κοινωνιολογία
Πρακτική εξάσκηση

Πηγή: Stier & Schneider, 2000, σελ. 59

Σήμερα, ο μεγάλος αριθμός μεταπτυχιακών προγραμμάτων επιτρέπει την εξειδίκευση σε συγκεκριμένες επιστημονικές περιοχές της Αθλητικής Διοίκησης (π.χ., μάρκετινγκ, διοίκηση άσκησης και αναψυχής, οικονομικά του αθλητισμού κ.λπ.). Τέλος, οι σπουδές σε διδακτορικό επίπεδο θεωρείται ότι αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση μόνο για εκείνους που ενδιαφέρονται να σταδιοδρομήσουν στην ακαδημαϊκή κοινότητα, και προσφέρεται ως επιλογή από ένα μικρότερο αριθμό πανεπιστημίων.

Μολονότι οι προσφερόμενες επιλογές προγραμμάτων σπουδών στο συγκεκριμένο αντικείμενο είναι πολύ περισσότερες στο εξωτερικό, οι Έλληνες φοιτητές έχουν σήμερα τη δυνατότητα να σπουδάσουν το συγκεκριμένο αντικείμενο και στη χώρα μας. Στο εξωτερικό, το πρώτο μεταπτυχιακό πρόγραμμα στην Αθλητική Διοίκηση ξεκίνησε το 1966 στο Πανεπιστήμιο του Ohio (Η.Π.Α.), ενώ μέχρι το 2000 στις Η.Π. Α. και τον Καναδά, ο αριθμός των προπτυχιακών προγραμμάτων είχε φτάσει τα 124 και των μεταπτυχιακών τα 87 (Schneider & Stier, 2000). Παράλληλα, αρκετά πανεπιστήμια της Ευρώπης και της Αυστραλίας έχουν αναπτύξει προγράμματα σπουδών στο συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο.

Στη χώρα μας, η ανάγκη για τη συγκεκριμένη ειδίκευση έχει ήδη αναγνωριστεί με την ίδρυση προγραμμάτων κατάρτισης στα δημόσια και ιδιωτικά ΙΕΚ της χώρας και με την έγκριση μεγάλου αριθμού προγραμμάτων σε θέματα Αθλητικής Διοίκησης στα πλαίσια του θεσμού των Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ).

Παράλληλα, το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών προκηρύσσει με συνέπεια τα τελευταία χρόνια κρατικές υποτροφίες για σπουδές στην Αθλητική Διοίκηση σε πανεπιστήμια του εξωτερικού. Ωστόσο, η ουσιαστική αναγνώριση αυτής της ανάγκης ήρθε το 2000 από τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού με την έγκριση ενός προγράμματος χρηματοδότησης 67 μεταπτυχιακών φοιτητών σε πανεπιστήμιο της Αυστραλίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου στην Αθλητική Διοίκηση.

Ωστόσο, μέχρι σήμερα, το μοναδικό 4ετές προπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών με αποκλειστική εξειδίκευση στην Αθλητική Διοίκηση παρέχεται στη χώρα μας από το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, ενώ προπτυχιακά προγράμματα εξειδίκευσης στην Αθλητική Διοίκηση παρέχονται τα τελευταία 10 χρόνια από τα περισσότερα δημόσια πανεπιστήμια της χώρας, μέσω των τμημάτων Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού. Ωστόσο, σε προπτυχιακό επίπεδο, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η Αθλητική Διοίκηση συμπεριλαμβάνεται ως τομέας εξειδίκευσης και στο πρόγραμμα σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών.

Οι επιλογές των πτυχιούχων φοιτητών για μεταπτυχιακές σπουδές στην Αθλητική Διοίκηση αυξάνονται συνεχώς. Μολονότι οι περισσότερες είναι

περιορισμένες στην ιδιωτική εκπαίδευση και στα προγράμματα που παρέχουν Αμερικανικά και Αγγλικά πανεπιστήμια, έχει ήδη ανακοινωθεί και στη χώρα μας το πρώτο μεταπτυχιακό πρόγραμμα στον τομέα της δημόσιας εκπαίδευσης, το οποίο και θα υλοποιηθεί από το Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Διεθνώς, η εκπαίδευση στην Αθλητική Διοίκηση αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς και επεκτείνεται σε εξειδικεύσεις (Pitts, 2001). Ο λόγος είναι ότι η εξέλιξη της εκπαίδευσης ακολουθεί τις ανάγκες της αθλητικής βιομηχανίας και των σύνθετων διοικητικών προκλήσεων που τη χαρακτηρίζουν. Μεταξύ των αναμενόμενων ακαδημαϊκών εξελίξεων που αφορούν την Αθλητική Διοίκηση, οι Bridges & Roquemore (1998:7) επισημαίνουν:

- > Την αύξηση των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων με εξειδίκευση στην Αθλητική Διοίκηση.
- > Τον πολλαπλασιασμό των εκδόσεων (βιβλία, επιστημονικά περιοδικά) και των επιστημονικών συμποσίων (συνέδρια, ημερίδες, σεμινάρια) με θέμα την Αθλητική Διοίκηση.
- > Τη στροφή των ακαδημαϊκών προγραμμάτων στις διεθνείς πτυχές του αθλητισμού.
- > Τη μετακίνηση των ακαδημαϊκών προγραμμάτων στα τμήματα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Τέλος, μια πιο πρόσφατη εξέλιξη στην εκπαίδευση της Αθλητικής Διοίκησης είναι η ανάπτυξη εξειδικευμένων μεταπτυχιακών προγραμμάτων (π.χ., μεταπτυχιακό πρόγραμμα στην ποδοσφαιρική βιομηχανία) ή εμπλοκή των διεθνών αθλητικών οργανισμών στη χρηματοδότηση μεταπτυχιακών διαπανεπιστημιακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων που στοχεύουν στην εκπαίδευση αθλητικών διοικητικών στελεχών. Παραδείγματα είναι η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου (FIFA) και η Διεθνής Ολυμπιακή Επιτροπή (ΔΟΕ). Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του Προέδρου της FIFA, Joseph Blatter, που χρηματοδοτεί το "FIFA Master", ένα διακρατικό μεταπτυχιακό πρόγραμμα (με την συμμετοχή της Αγγλίας, Ιταλίας και Ελβετίας), στην "Αθλητική Διοίκηση και τη Νομοθεσία":

"...Το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα δημιουργήθηκε για να εκπαιδεύσει στελέχη που θα είναι σε θέση να αναμετρηθούν με το σύνθετο κόσμο του αθλητισμού" ([www.cies.ch/master/index.php](http://www.cies.ch/master/index.php))

#### **1.4 Έρευνα στην αθλητική διοίκηση**

Η ερευνητική δραστηριότητα στο χώρο της Αθλητικής Διοίκησης είναι δυναμικά εξελισσόμενη αφού ένας μεγάλος αριθμός σπουδαστών και καθηγητών εργάζονται για να επεκτείνουν και να εμβαθύνουν τη συγκεκριμένη γνωστική περιοχή.

Στις δεκαετίες του 1970 και 1980 έχει καταγραφεί μια πληθώρα διδακτορικών και μεταπτυχιακών διατριβών, κυρίως στα πανεπιστήμια της Βόρειας Αμερικής. Η θεματολογία ποικίλλει, με συχνότερα θέματα αυτά της ηγεσίας, του κολεγιακού αθλητισμού, του οργανωτικού κλίματος, της επικοινωνίας, και των οικονομικών παραγόντων της διοίκησης αθλητικών εγκαταστάσεων. Οι έρευνες αυτές συνέβαλαν σημαντικά στο να γεφυρωθεί η απόσταση που υπήρχε μεταξύ των κλασικών θεωριών του μάνατζμεντ και της κοινωνικής επιστήμης από τη μια μεριά, και των ερευνών που διεξάγονταν στον αθλητισμό και τη φυσική αγωγή από την άλλη.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και κατά τη δεκαετία του 1990, το ενδιαφέρον των ερευνητών στράφηκε περισσότερο σε θέματα όπως η αξιολόγηση της απόδοσης του αθλητικού οργανισμού, η οργανωτική δομή, η ανάλυση αθλητικών πολιτικών, και η καταγραφή κοινωνικών διακρίσεων στο χώρο του αθλητισμού, ενώ αυξημένο ήταν το ενδιαφέρον και για τα οικονομικά θέματα, τα θέματα μάρκετινγκ και καταναλωτικής συμπεριφοράς στον αθλητισμό, καθώς και τα θέματα που σχετίζονται με την αθλητική χορηγία. Όπως σε κάθε αναδυόμενο επιστημονικό χώρο, έτσι και στην Αθλητική Διοίκηση οι ερευνητικές προκλήσεις είναι πολυάριθμες και αφορούν τόσο την ανάπτυξη μια εκτεταμένης θεωρητικής βάσης όσο και τη συστηματική διερεύνηση των πρακτικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη του αθλητισμού και τη χάραξη νέων στρατηγικών διοίκησης.

Η θεωρητική γνώση σχετικά με την Αθλητική Διοίκηση καταγράφεται κυρίως στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία η οποία αποτελείται από επιστημονικά περιοδικά, πανεπιστημιακά εγχειρίδια, και βιβλία. Η βιβλιογραφία αυτή επεκτείνεται συνεχώς και σήμερα αριθμεί τουλάχιστον 15 επιστημονικά περιοδικά (Πίνακας 1.2) και ένα μεγάλο αριθμό βιβλίων και ερευνητικών συγγραμμάτων (Pitts, 2001).

Πίνακας 1.2. Επιστημονικά περιοδικά σχετικά με την Αθλητική Διοίκηση.

• Journal of Sport Management European Sport Management Quarterly Sport Marketing Quarterly
• International Journal of Sport Marketing and Sponsorship
• International Journal of Sport Management
• Sport Management Review
• Journal of Sport Economics
• Journal of Sport Tourism
• International Sport Journal
• Korean Journal of Sport Management
• Managing Leisure
• Leisure Management
• Journal of Park and Recreation Research
• Journal of Applied Recreational Research
• Leisure Sciences

#### 1.4.1 Επαγγελματικά δίκτυα

Κάθε αθλητική ειδικότητα υποστηρίζεται σήμερα από ένα διευρυμένο δίκτυο επαγγελματικών οργανισμών με βάση την εξειδίκευση. Πολλοί από αυτούς τους οργανισμούς απευθύνονται σε περισσότερες από μία ειδικότητες (π.χ., γυμναστές, προπονητές μπάσκετ, αθλητικούς ψυχολόγους, κ.λπ.). Οι επαγγελματικοί οργανισμοί που εστιάζονται στην Αθλητική Διοίκηση είναι

σήμερα αρκετοί και απευθύνονται στα αθλητικά διοικητικά στελέχη και όλους εκείνους που απασχολούνται ερασιτεχνικά ή επαγγελματικά με τη διοίκηση αθλητικών υπηρεσιών, εγκαταστάσεων, και προϊόντων. Σε αυτούς περιλαμβάνονται η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Αθλητισμού (Ελλ.Ε.Δ. Α, έτος ίδρυσης 1993), ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Αθλητικής Διοίκησης (EASM), ο Οργανισμός Αθλητικής Διοίκησης της Βόρειας Αμερικής (NASSM), και πολλοί άλλοι.

Καθένας από αυτούς τους οργανισμούς έχει συγκεκριμένους κανόνες εγγραφής μελών και παρέχει μια σειρά από επαγγελματικές υπηρεσίες οι οποίες είναι πολύ χρήσιμες στα σύγχρονα στελέχη της Αθλητικής Διοίκησης. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν τακτικά και έκτακτα συνέδρια ή συμπόσια, διακίνηση πληροφοριών για την αγορά εργασίας, προγράμματα εκπαίδευσης, δίκτυα ερευνητικών ή επαγγελματικών συνεργασιών, και εκδόσεις. Η συμμετοχή στους οργανισμούς αυτούς θεωρείται σήμερα απαραίτητη για τη συνεχή ενημέρωση στα επιστημονικά θέματα του συγκεκριμένου τομέα.

### **1.5 Διοικητικές δραστηριότητες στον αθλητισμό**

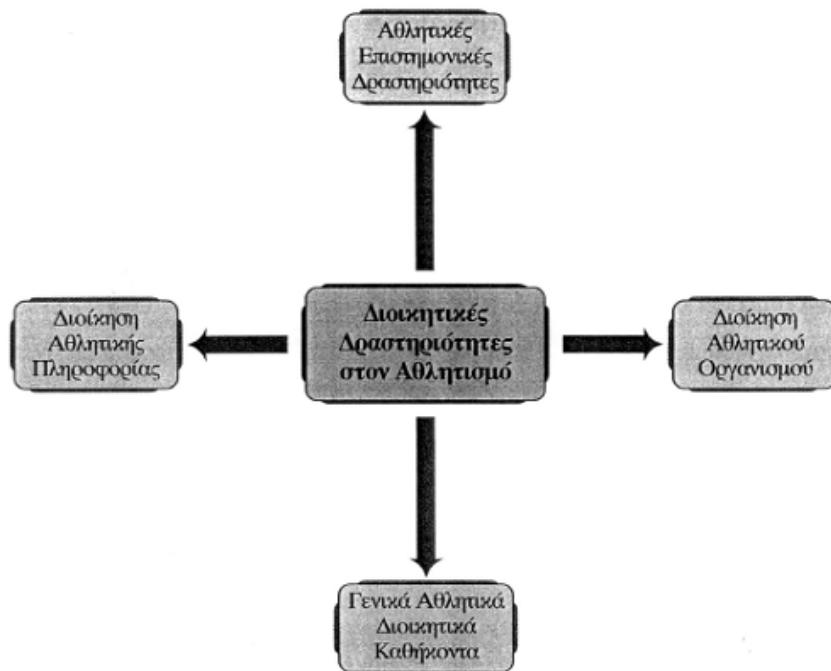
Το αθλητικό διοικητικό στέλεχος αναλαμβάνει την ευθύνη του σχεδιασμού, της υλοποίησης, και της εποπτείας μιας σειράς δραστηριοτήτων που συνδέονται με τη λειτουργία ενός αθλητικού οργανισμού ή επιχείρησης. Η Parks και οι συνεργάτες της (1998:2) ομαδοποιούν τις δραστηριότητες αυτές σε τέσσερις ευρύτερες κατηγορίες (Σχήμα 1.3):

- > Γενικά αθλητικά διοικητικά καθήκοντα.
- > Διοίκηση του οργανισμού.
- > Διοίκηση πληροφοριών.
- > Αθλητικές επιστημονικές δραστηριότητες.

Τα γενικά διοικητικά καθήκοντα αφορούν όλα τα διοικητικά στελέχη ανεξαρτήτως αθλητικού οργανισμού ή αθλητικής υπηρεσίας. Για παράδειγμα, αρμοδιότητες σχετικές με το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, τις δημόσιες σχέσεις, και την επικοινωνία είναι απαραίτητες σε κάθε αθλητικό διοικητικό στέλεχος οπουδήποτε και αν επιλέξει να εργαστεί στην αθλητική αγορά.



Οι οργανωτικές και ηγετικές αρμοδιότητες συνδέονται περισσότερο με διοικητικές θέσεις που αφορούν αθλητικούς οργανισμούς, όπως αθλητικούς συλλόγους, επαγγελματικές ενώσεις, επαγγελματικές ομάδες, αθλητικές εταιρείες, κ.λπ. Στην κατηγορία της διοίκησης πληροφοριών, εργασίες στην επικοινωνία, τη χρήση της τεχνολογίας, και την επεξεργασία των πληροφοριών είναι συνυφασμένες με θέσεις όπως ο υπεύθυνος αθλητικού μάρκετινγκ, ο αθλητικός συντάκτης, και ο υπεύθυνος αθλητικών πληροφοριών. Τέλος, οι αθλητικές επιστημονικές δραστηριότητες αφορούν καθήκοντα σχετικά με την αθλητική επιστήμη και συνδέονται με τη σταδιοδρομία στην εποπτεία της προπόνησης, της άσκησης, και της αποκατάστασης.



Ομάδες διοικητικών καθηκόντων του αθλητικού διοικητικού στελέχους.

Σχήμα 1.3: Ομάδες διοικητικών καθηκόντων του αθλητικού διοικητικού στελέχους.

### 1.5.1 Γνώσεις και δεξιότητες

Με δεδομένο ότι οι περισσότερες αθλητικές επιχειρήσεις και οργανισμοί φαίνεται να ακολουθούν το κλασικό μοντέλο διοίκησης, ένα αθλητικό διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει πρώτα απ' όλα γνώσεις σχετικά με τις βασικές διοικητικές λειτουργίες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, και τον έλεγχο. Η εφαρμογή αυτών των λειτουργιών, παρόλο που μπορεί να διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, συναντάται σήμερα σε όλους τους αθλητικούς οργανισμούς.

Παράλληλα, σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες θεωρητικές προσεγγίσεις της διοίκησης, ένα στέλεχος πρέπει να κατανοεί το σημαντικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα και των σχέσεων στα πλαίσια ενός αθλητικού οργανισμού. Η παρακίνηση, η σύσταση ευέλικτων ομάδων, η ανάθεση αρμοδιοτήτων, η λήψη αποφάσεων, και ο συνεχής εμπλουτισμός της εργασίας θεωρούνται σύγχρονες διοικητικές γνώσεις στον αθλητισμό (Torkildsen, 1999). Τέλος, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και η ποιοτική εποπτεία του ανθρώπινου παράγοντα συμβάλλουν σημαντικά στην παραγωγικότητα στον αθλητισμό.

Με βάση τα παραπάνω και σύμφωνα με τον (Torkildsen 1999), ένα διευρυμένο μοντέλο διοίκησης των αθλητικών οργανισμών περιλαμβάνει ενδεικτικά τις παρακάτω επτά λειτουργίες:

- > Διαμόρφωση κατεύθυνσης και στρατηγικής.
- > Προσδιορισμός μετρήσιμων στόχων.
- > Σχεδιασμός δομής και συστημάτων.
- > Προσέλκυση, επιλογή, και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού.
- > Υλοποίηση προγραμματισμού και παραγωγή έργου.
- > Υποστήριξη και παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού.
- > Αξιολόγηση έργου και ανάδειξη βελτιώσεων (σελ. 369).

Η αποτελεσματική άσκηση αυτών των διοικητικών λειτουργιών δεν εξαρτάται μόνο από τις γνώσεις ενός διοικητικού στελέχους, αλλά και από τις δεξιότητες που διαθέτει προκειμένου να τις υλοποιεί αποτελεσματικά. Οι δεξιότητες ορίζουν το βαθμό στον οποίο το στέλεχος μπορεί να εφαρμόσει στην

πράξη τις διοικητικές λειτουργίες, και διακρίνονται σε αντιληπτικές, ανθρώπινες, και τεχνικές (Bridges & Roquemore, 1998).

Οι αντιληπτικές δεξιότητες επιτρέπουν στο άτομο τη σύλληψη και κατανόηση σύνθετων προβλημάτων, και τη συνολική εκτίμηση μιας κατάστασης. Περιλαμβάνουν επίσης την ικανότητα της καθαρής και αναλυτικής σκέψης, καθώς και του προσεκτικού προγραμματισμού.

Οι ανθρώπινες δεξιότητες σχετίζονται με την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων στα πλαίσια των αθλητικών οργανισμών και περιλαμβάνουν την αποτελεσματική επικοινωνία, τις ηγετικές ικανότητες, την παρακίνηση, και τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα.

Οι τεχνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν γνώσεις χειρισμού και συντήρησης εξειδικευμένων αθλητικών οργάνων ή χώρων, όπως γήπεδα, όργανα άσκησης, πισίνες, κ.λπ.

Σήμερα, τα αθλητικά διοικητικά στελέχη απαιτείται να διαθέτουν όλες τις παραπάνω γνώσεις και δεξιότητες. Ωστόσο, ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στον αθλητικό οργανισμό, αλλάζουν και οι δεξιότητες που είναι περισσότερο σημαντικές (Bridges & Roquemore, 1998). Έτσι, τα διοικητικά στελέχη με υψηλή ευθύνη και ηγετικούς αθλητικούς ρόλους πρέπει να διαθέτουν περισσότερες αντιληπτικές ικανότητες, ενώ τα αθλητικά στελέχη με περιορισμένους ρόλους έχουν ανάγκη περισσότερο τις τεχνικές ικανότητες. Τέλος, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, όλα τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν ανθρώπινες δεξιότητες, αφού το σημείο-κλειδί και στην Αθλητική Διοίκηση είναι η αποτελεσματική συνδιαλλαγή με τον ανθρώπινο παράγοντα.

## **1.6 Διοικητικοί ρόλοι στον αθλητισμό**

Στον αθλητισμό συναντούμε μια σειρά από διοικητικές θέσεις — όπως στέλεχος αθλητικών προγραμμάτων, αθλητικού μάρκετινγκ, οικονομικής διαχείρισης, αθλητικών εγκαταστάσεων, διοργανώσεων, ή δημοσίων σχέσεων. Ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει, η διοικητική θέση συνδέεται με συγκεκριμένους ρόλους τους οποίους καλείται να αναλάβει το στέλεχος που κατέχει τη θέση. Οι ρόλοι αυτοί κατά τον Mintzberg (1990)

ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες: (α) διαπροσωπικοί, (β) ενημέρωσης, και (γ) λήψης αποφάσεων.

Πιο συγκεκριμένα:

(α) Διαπροσωπικοί ρόλοι. Ένα σημαντικό μέρος της διοίκησης των αθλητικών οργανισμών συνδέεται με τη διεκπεραίωση ρόλων που σχετίζονται με τη συναναστροφή ή τη συνδιαλλαγή με άλλους ανθρώπους. Οι τρεις πιο συχνό διαπροσωπικοί ρόλοι του αθλητικού διοικητικού στελέχους είναι αυτοί του εκπροσώπου, του ηγέτη, και του διοικητικού συνδέσμου.

Ο ρόλος του εκπροσώπου αφορά την εξωτερική εκπροσώπηση του αθλητικού οργανισμού και αναλαμβάνεται από το αθλητικό διοικητικό στέλεχος κάθε φορά που καλείται να παραστεί σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις ή να εκπροσωπήσει τον οργανισμό σε επιτροπές, στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, και σε δημόσιες συζητήσεις. Ο ηγετικός ρόλος γίνεται ιδιαίτερα εμφανής στις εσωτερικές σχέσεις του διοικητικού στελέχους με τους υπαλλήλους και τους συνεργάτες του. Η καθημερινή διοίκηση του αθλητικού οργανισμού περιλαμβάνει αρμοδιότητες όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η εποπτεία, και η συνεχής παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες εμπεριέχουν το στοιχείο της ανάληψης πρωτοβουλιών εκ μέρους του διοικητικού στελέχους προκειμένου να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τα καθημερινά προβλήματα. Ο ρόλος του διοικητικού συνδέσμου αφορά την ικανότητα του διοικητικού στελέχους να αναπτύσσει σχέσεις αρμονικής συνεργασίας με άλλους οργανισμούς ή άτομα που επηρεάζουν τη λειτουργία του αθλητικού οργανισμού που διοικεί. Για παράδειγμα, το διοικητικό στέλεχος ενός Δημοτικού Αθλητικού Οργανισμού πρέπει να διατηρεί καλές σχέσεις συνεργασίας με τα διοικητικά στελέχη της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού, έτσι ώστε να ενημερώνεται σχετικά με τα νέα προγράμματα "άθλησης για όλους".

(β) Ρόλοι ενημέρωσης. Το αθλητικό διοικητικό στέλεχος που εμπλέκεται στην επεξεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών στην ουσία εμπλέκεται σε ρόλους ενημέρωσης (Bridges & Roquemore, 1998). Οι ρόλοι αυτοί είναι τρεις: συλλεκτικής πληροφοριών, διανομέας πληροφοριών, και ομιλητής.

Ένας από τους συχνότερους ρόλους που αναλαμβάνει το αθλητικό διοικητικό στέλεχος είναι αυτός της συνεχούς συλλογής πληροφοριών που

επηρεάζουν τον αθλητικό οργανισμό. Η συμμετοχή του σε συναντήσεις, επιτροπές, και κοινωνικές εκδηλώσεις, καθώς και οι προσωπικές του επαφές, αποσκοπούν στη συνεχή συγκέντρωση χρήσιμων πληροφοριών που επηρεάζουν τη λειτουργία του αθλητικού οργανισμού. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να προέρχονται και από την καθημερινή παρακολούθηση των ηλεκτρονικών και έντυπων μέσων ενημέρωσης. Το αθλητικό διοικητικό στέλεχος συγκεντρώνει και επεξεργάζεται συνεχώς όλες εκείνες τις πληροφορίες οι οποίες επηρεάζουν τον αθλητικό οργανισμό που διοικεί. Το διοικητικό στέλεχος, αφού συγκεντρώσει τις πληροφορίες που σχετίζονται με τον αθλητικό οργανισμό, αναλαμβάνει το ρόλο του διανομέα αυτών των πληροφοριών στο εσωτερικό του. Οργανώνει συναντήσεις με τους συνεργάτες του, ετοιμάζει παρουσιάσεις, και τους παραθέτει μετά από προσεκτική επιλογή τις πληροφορίες που τους ενδιαφέρουν ώστε να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους. Ο ρόλος του ομιλητή σχετίζεται με τη μεταφορά πληροφοριών από το αθλητικό διοικητικό στέλεχος στο εξωτερικό του οργανισμού. Όταν, για παράδειγμα, ο πρόεδρος μια ομοσπονδίας ομιλεί σε μια συγκέντρωση προέδρων συλλόγων για τους αναπτυξιακούς στόχους του αθλήματος, στην ουσία αναλαμβάνει το ρόλο του ομιλητή του αθλητικού οργανισμού.

(γ) Ρόλοι λήψης αποφάσεων. Αλληλένδετοι με την Αθλητική Διοίκηση είναι και οι ρόλοι αποφάσεων που αφορούν τη λειτουργία του αθλητικού οργανισμού. Αυτοί οι ρόλοι είναι τέσσερις: επιχειρηματικός, του διαπραγματευτή, του χειριστή συγκρούσεων, και του επιμεριστή πόρων (Parks κ.ά., 1998).

Η επιχειρηματικότητα αφορά την ανάληψη πρωτοβουλιών εκ μέρους του διοικητικού στελέχους με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας και της παραγωγικότητας του αθλητικού οργανισμού. Ο επιχειρηματικός ρόλος γίνεται εμφανής όταν το διοικητικό στέλεχος εισάγει νέους τρόπους εσωτερικής οργάνωσης, προτείνει την ανάπτυξη νέων αθλητικών υπηρεσιών, και τον εκσυγχρονισμό της εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού. Για παράδειγμα, όταν ο σύμβουλος μάρκετινγκ ενός αθλητικού οργανισμού παρουσιάζει το νέο πλάνο μάρκετινγκ του οργανισμού, στην ουσία επιδεικνύει παράλληλα και τον επιχειρηματικό του ρόλο.

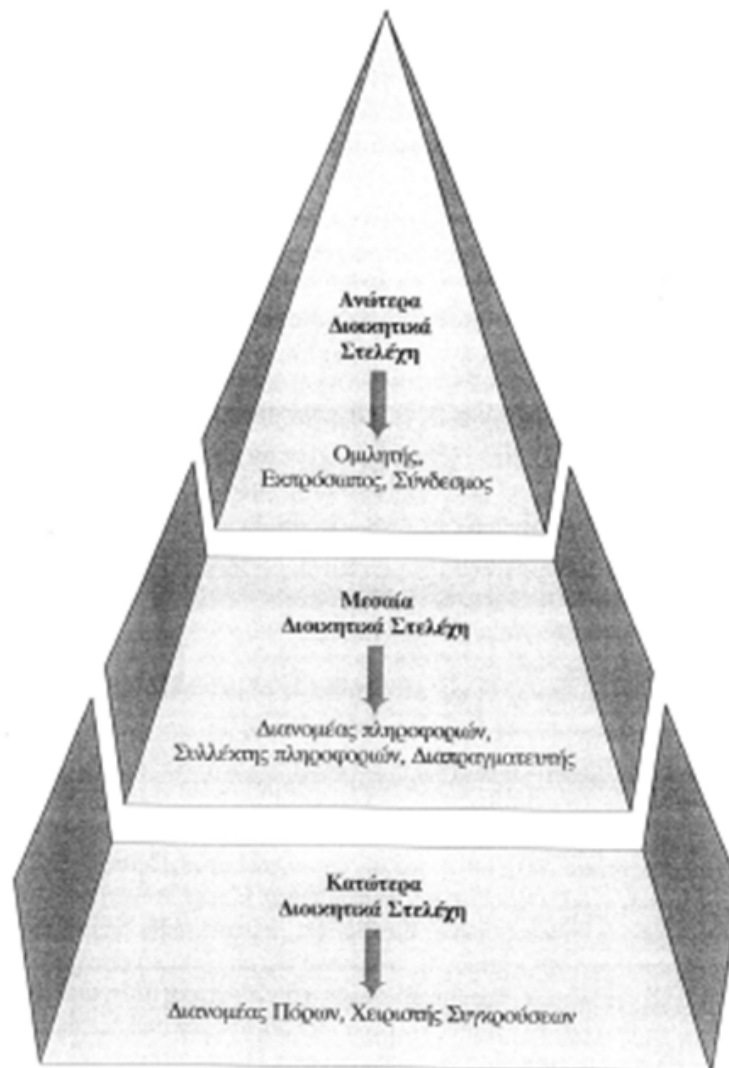
Ο ρόλος του διαπραγματευτή ασκείται από το διοικητικό στέλεχος όταν συνδιαλέγεται με άτομα στο εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του

αθλητικού οργανισμού με στόχο την επίτευξη συμφωνίας σε κρίσιμα θέματα. Η διαπραγμάτευση των προέδρων των ομοσπονδιών με τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού όσον αφορά το ύψος της ετήσιας κρατικής χρηματοδότησης απαιτεί ιδιαίτερη διαπραγματευτική ικανότητα γιατί επηρεάζει σημαντικά τη λειτουργία και το έργο αυτών των οργανισμών. Κατά τον ίδιο τρόπο, η επίτευξη ωφέλιμων συμφωνιών με τους χορηγούς μιας επαγγελματικές ομάδας ή τους νεοαποκτηθέντες παίκτες προϋποθέτουν διοικητικά στελέχη σε διαπραγματευτικούς ρόλους.

Ως χειριστής συγκρούσεων, το διοικητικό στέλεχος αναζητά λύσεις για να αντιμετωπίσει αναπάντεχα προβλήματα στο εσωτερικό του αθλητικού οργανισμού. Για παράδειγμα, η αποχή των διοικητικών υπαλλήλων ενός αθλητικού οργανισμού κατά τις ημέρες διοργάνωσης ενός πρωταθλήματος απαιτεί είτε ανάληψη του διαπραγματευτικού ρόλου με στόχο τη διακοπή της αποχής είτε προσωρινή πρόσληψη προσωπικού μερικής απασχόλησης για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

Τέλος, ως επιμεριστής πόρων, το διοικητικό στέλεχος εμπλέκεται στον καταμερισμό κάθε μορφής υλικών πόρων που διαθέτει ο αθλητικός οργανισμός στους υπαλλήλους του, τις ομάδες του, και τα τμήματα που τον συγκροτούν. Οι πόροι αυτοί μπορεί να είναι χρήματα, κίνητρα παραγωγικότητας, εξοπλισμός, πληροφορίες, τεχνολογία, αθλητικές εγκαταστάσεις, και χώροι γραφείων.

Η εργασία κάθε αθλητικού διοικητικού στελέχους συνδέεται άμεσα με τους παραπάνω διοικητικούς ρόλους. Ωστόσο, όλα τα διοικητικά στελέχη ενός αθλητικού οργανισμού δεν αναλαμβάνουν τους ίδιους ρόλους (Σχήμα 1.4). Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη αναλαμβάνουν συνήθως ρόλους εκπροσώπου, διανομέα πληροφοριών, ομιλητή, και διαπραγματευτή, ενώ ρόλοι όπως του επιμεριστή πόρων και του χειριστή συγκρούσεων συνδέονται με τα διοικητικά στελέχη κατώτερων βαθμίδων, τα οποία καταναλώνουν περισσότερο χρόνο για την εσωτερική λειτουργία του αθλητικού οργανισμού.



Κατανομή ρόλων στα αθλητικά διοικητικά στελέχη.

Σχήμα 1.4 : Κατανομή ρόλων στα αθλητικά διοικητικά στελέχη.

### 1.7 Η αθλητική διοίκηση ως επάγγελμα

Η Αθλητική Διοίκηση είναι μια σύγχρονη ειδικότητα της ευρύτερης διοίκησης η οποία, όπως όλες οι άλλες, ακολουθεί τη διαδικασία της αδιάκοπης επαγγελματοποίησης. Όπως σε όλα τα επαγγέλματα, η διαδικασία αυτή ακολουθεί τρία στάδια (Parks κ.ά., 1998).

Το πρώτο στάδιο αφορά τη συγκρότηση του θεωρητικού υπόβαθρου, το οποίο επιτυγχάνεται με την έρευνα, τη δημιουργία πανεπιστημιακών

προγραμμάτων, τον πολλαπλασιασμό του ερευνητικού και διδακτικού προσωπικού, και την παροχή ακαδημαϊκών τίτλων.

Το δεύτερο στάδιο επιτυγχάνεται με τη δημιουργία μιας ευδιάκριτης επαγγελματικής νοοτροπίας ή κουλτούρας και περιλαμβάνει την κοινωνικοποίηση και εκπαίδευση νέων ατόμων, τη συγκρότηση επαγγελματικών ενώσεων, την ανάπτυξη κώδικα δεοντολογίας, και τη δημιουργία θέσεων εργασίας στην αθλητική αγορά.

Το τρίτο στάδιο δημιουργίας ενός νέου επαγγέλματος συνδέεται με την κοινωνική του αποδοχή. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη της αθλητικής αγοράς γνωρίζουν την ύπαρξη του, αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα του, και προσβλέπουν στην ενσωμάτωση των εκπαιδευμένων ατόμων στο αθλητικό ανθρώπινο δυναμικό. Το στάδιο αυτό αφορά επίσης την πιστοποίηση των γνώσεων των μελλοντικών αποφοίτων και τη δημιουργία της αγοράς εργασίας γύρω από το συγκεκριμένο επάγγελμα. Η αγορά αυτή, όπως έχει αναφερθεί, διευρύνεται συνεχώς και περιλαμβάνει σήμερα οργανισμούς όπως οι επαγγελματικοί αθλητικοί οργανισμοί, οι ομοσπονδίες, τα μεγαλύτερα αθλητικά σωματεία, τα κέντρα φυσικής κατάστασης, οι οργανισμοί αθλητικών προϊόντων, η Ολυμπιακή Επιτροπή, οι Δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί, κ.λπ.

Σε διεθνές επίπεδο, η Αθλητική Διοίκηση έχει διανύσει όλα τα παραπάνω στάδια και κατέχει σήμερα, πλάι στα άλλα αθλητικά και διοικητικά επαγγέλματα, μια ευδιάκριτη θέση στην αθλητική αγορά. Είναι ένα επάγγελμα που καλείται να ανταποκριθεί σε συγκεκριμένες προκλήσεις, οι οποίες απορρέουν από τη σημαντική θέση που κατέχει ο αθλητισμός ως κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο. Ωστόσο, ένα πολύ συχνό ερώτημα που κυριαρχεί κυρίως στην ελληνική αθλητική αγορά τα τελευταία χρόνια είναι αν ο αθλητισμός έχει πραγματική ανάγκη από εξειδικευμένη διοίκηση, ή μήπως η εξειδίκευση αυτή είναι υπερβολική. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα συνδέεται με δύο επιμέρους ερωτήματα: (1) ποιες είναι οι ιδιαιτερότητες της αθλητικής υπηρεσίας που δικαιολογούν αυτή την εξειδίκευση και (2) ποια οφέλη απορρέουν από την επαγγελματική διοίκηση των αθλητικών οργανισμών.

1. Οι ιδιαιτερότητες της αθλητικής υπηρεσίας/προϊόντος. Η ανάγκη εξειδικευμένης διοίκησης για την παροχή αθλητικών υπηρεσιών απορρέει από



τις ιδιαιτερότητες της αθλητικής υπηρεσίας ή προϊόντος, Τα ιδιότυπα χαρακτηριστικά της αθλητικής υπηρεσίας είναι αυτά που την κάνουν μοναδική. Ορισμένα από αυτά τα στοιχεία απορρέουν από τη φύση του αθλητισμού ενώ κάποια άλλα από το γεγονός ότι είναι μια μορφή υπηρεσίας. Κατά τους Mullin, Hardy & Sutton (2000), πέντε είναι οι βασικές ιδιαιτερότητες της αθλητικής υπηρεσίας.

- Είναι υποκειμενική, άυλη, και δύσκολο να προσδιοριστεί. Το κύριο χαρακτηριστικό του αθλητισμού είναι ότι αποτελεί μια ανθρώπινη έκφραση ή εμπειρία της οποίας το περιεχόμενο δεν είναι δυνατό να προσδιοριστεί με ακρίβεια. Κάθε φίλαθλος και αθλούμενος προσδοκεί διαφορετικές αθλητικές εμπειρίες. Συνεπώς, η προώθηση της αθλητικής υπηρεσίας είναι δύσκολη.
- Παράγεται και καταναλώνεται ταυτόχρονα. Οι αθλούμενοι αποτελούν μέρος της παραγωγής της αθλητικής υπηρεσίας, η οποία δεν είναι δυνατό να αποθηκευτεί. Συνεπώς, όλα τα αθλητικά θεάματα πρέπει να προπωλούνται εγκαίρως, έτσι ώστε να αποφέρουν οφέλη στον αθλητικό οργανισμό.
- Εξαρτάται από την κοινωνική διευκόλυνση. Η συμμετοχή στον αθλητισμό εμπεριέχει το στοιχείο της κοινωνικότητας. Σπάνια κάποιος ασκείται μόνος ή παρακολουθεί αγώνες μόνος. Συνεπώς, είναι σημαντική η αναγνώριση και η ενθάρρυνση της κοινωνικότητας.
- Είναι ασυνεπής και απρόβλεπτη. Κάθε αγώνας είναι μοναδικός και απρόβλεπτος ως προς το αποτέλεσμα, αφού διαμορφώνεται από μια σειρά από παράγοντες όπως η απόδοση και η διάθεση των παικτών, ο καιρός, και η προσέλευση των φιλάθλων. Συνεπώς, η παρεχόμενη αθλητική υπηρεσία ή προϊόν δεν είναι ποτέ σταθερή και απαιτεί συνεχή προσαρμογή στις νέες συνθήκες.
- Δεν υπόκειται στον απόλυτο έλεγχο της διοίκησης. Οι τεχνικές απαιτήσεις και οι ιδιαιτερότητες του αθλητισμού δεν εξαρτώνται, ως ένα βαθμό, από τους χειρισμούς του διοικητικού στελέχους. Σε αντίθεση με άλλες υπηρεσίες, το διοικητικό στέλεχος δεν είναι δυνατό να ελέγξει πλήρως τη διαδικασία σχεδιασμού και παροχής της αθλητικής υπηρεσίας.

2. Πλεονεκτήματα της εξειδίκευσης. Όπως έχει αναφερθεί ήδη, η καθιέρωση επαγγελματικών διαδικασιών και νοοτροπιών στη διοίκηση των αθλητικών οργανισμών δεν είναι μόνο αναγκαία, αλλά και επιβεβλημένη. Ο λόγος είναι ότι

συνεπάγεται μια σειρά από οφέλη τόσο για τους καταναλωτές, μέλη ή ασκούμενους, όσο και για τους υπόλοιπους εργαζόμενους στον αθλητισμό. Αν η εισροή εξειδικευμένων γνώσεων και ικανοτήτων στην αθλητική αγορά συμβάλλει στην περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη αυτής της αγοράς, τότε η ανάγκη επαγγελματικής διοίκησης είναι υπαρκτή. Ο Mull και οι συνεργάτες του (1998) υπογραμμίζουν μια σειρά από οφέλη που απορρέουν από την επαγγελματική διοίκηση:

- Επιβάλλει κριτήρια στη λειτουργία του αθλητισμού. Ο αθλητισμός ως σύνθετη και τεχνική δραστηριότητα έχει ανάγκη από συγκεκριμένα κριτήρια λειτουργίας. Κάθε άθλημα, στην επίσημη μορφή του (αγώνες, πρωταθλήματα), διέπεται σήμερα από ξεκάθαρους κανόνες και διαδικασίες που θεωρούνται απαραίτητες για την αναγνώριση της αθλητικής απόδοσης. Ωστόσο, δεν συμβαίνει πάντα το ίδιο στην καθημερινή λειτουργία του αθλητισμού, όπως αυτή που συναντάται στις επαγγελματικές ομάδες, τους συλλόγους, τα γυμναστήρια, ή τους δημοτικούς φορείς. Αυτό συμβαίνει είτε γιατί εκλείπει το ξεκάθαρο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας είτε γιατί οι μη εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι στους αθλητικούς φορείς δεν αναγνωρίζουν ή δεν κατανοούν τη σημαντικότητα της εφαρμογής του.
- Ενδυναμώνει τον αθλητισμό ως κοινωνικό φαινόμενο. Το εκπαιδευμένο διοικητικό στέλεχος κατανοεί πλήρως το ρόλο του αθλητισμού ως πολιτιστικό και κοινωνικό αγαθό, και εργάζεται προκειμένου να τον ενισχύσει ακολουθώντας πιστά καλοσχεδιασμένες επιλογές άσκησης και άθλησης για κάθε ομάδα του κοινωνικού συνόλου.
- Αναγνωρίζει την ανάγκη εκπαίδευσης των στελεχών. Μολονότι ένα σημαντικό μέρος του αθλητισμού και της άσκησης φαίνεται να λειτουργεί και σε ερασιτεχνική βάση, η εισαγωγή της επαγγελματοποίησης κάνει συνεχώς εμφανή την ανάγκη για πιστοποιημένη εκπαίδευση στη διοίκηση πριν από την είσοδο του στελέχους στην αθλητική αγορά.
- Προωθεί την ηθική συμπεριφορά. Κάθε επάγγελμα διαμορφώνει από μόνο του ένα σύστημα αξιών και προωθεί συστηματικά την εφαρμογή ενός ξεκάθਾਰου κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας ο οποίος καθορίζει τις αποδεκτές πρακτικές και συμπεριφορές κατά τη συνδιαλλαγή μεταξύ οργανισμών ή στελεχών. Η Αθλητική Διοίκηση διαθέτει τέτοιους κώδικες οι οποίοι προωθούνται

μέσω των σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των επαγγελματικών οργανισμών.

Δύο ευρέως αποδεκτές βασικές αρχές που σχετίζονται με τη γενικότερη λειτουργία του αθλητισμού και επηρεάζουν επίσης το ρόλο και τη συμπεριφορά των στελεχών της Αθλητικής Διοίκησης είναι (α) η έμφαση στον άνθρωπο και (β) η προσκόλληση στα ανθρώπινα δικαιώματα.

Η πρώτη αρχή πρεσβεύει ότι ο αθλητισμός, η άσκηση, και η αναψυχή, καθώς και η διοίκηση τους, πρέπει να επικεντρώνει την προσοχή στον άνθρωπο και τις ανάγκες του και όχι μόνο στους πόρους, τις εγκαταστάσεις, ή τις τεχνικές προδιαγραφές. Η δεύτερη αρχή εστιάζει στο ουσιαστικό αντικείμενο της Αθλητικής Διοίκησης. Αυτό θα πρέπει να είναι τα ανθρώπινα δικαιώματα και η ιδιαιτερότητα κάθε ατόμου. Σε μια μεταβιομηχανική και αστικοποιημένη κοινωνία, η διεκδίκηση επιπρόσθετων υπηρεσιών και πόρων για άσκηση και αναψυχή είναι σήμερα εμφανέστερη από ποτέ. Ωστόσο, η δημόσια συζήτηση γύρω από τα παραπάνω θέματα είναι ανεπαρκής, και συνεπώς ο αγώνας για τη σύζευξη των διοικητικών και κοινωνικών αρχών, του προγραμματισμού, και της διοίκησης πρέπει να είναι αδιάλειπτος

- Παρέχει πιστοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων. Με δεδομένο ότι η πιστοποίηση γνώσεων και ικανοτήτων αποτελεί κυρίαρχο μέλημα του αιώνα που διανύουμε, η άσκηση αρμοδιοτήτων που συνδέονται με τη διοίκηση αθλητικών οργανισμών πρέπει να υπόκειται σε δοκιμασίες και εξωτερικό έλεγχο. Οι δοκιμασίες αυτές αναπτύσσονται από τους επαγγελματικούς οργανισμούς Αθλητικής Διοίκησης (π.χ. πιστοποίηση προγράμματος σπουδών στην Αθλητική Διοίκηση ή πιστοποιητικό εξειδίκευσης στη Διοίκηση της Άσκησης) και εστιάζονται κυρίως στην πληρότητα των γνώσεων που παρέχονται στους εκπαιδευόμενους στην Αθλητική Διοίκηση.

Ο διεθνής αθλητισμός έχει εγκαίρως αναγνωρίσει τη σημαντικότητα της επαγγελματικής διοίκησης σε αθλητικά θέματα και έχει ενσωματώσει πλήρως την ειδικότητα αυτή στους περισσότερους αθλητικούς οργανισμούς. Στη χώρα μας, η επαγγελματοποίηση του αθλητισμού στη σφαίρα της διοίκησης ακολουθεί ομολογουμένως πιο αργούς ρυθμούς, για τους ίδιους λόγους που καθυστερεί και στους τομείς του τουρισμού, της υγείας, και του πολιτισμού. Ωστόσο, οι διαθέσιμες επιλογές σταδιοδρομίας των εκπαιδευμένων αθλητικών

διοικητικών στελεχών στην αθλητική βιομηχανία της χώρας μας είναι σήμερα περισσότερες από ποτέ.

## 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΑΘΛΗΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

---

### 2.1 Αθλητική βιομηχανία

Η αθλητική βιομηχανία συγκροτείται από ένα μεγάλο αριθμό οργανισμών οι οποίοι διαφέρουν σημαντικά ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους. Οι οργανισμοί αυτοί διαφοροποιούνται σε δημόσιους, κερδοσκοπικούς, και μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς που παρέχουν αθλητικές υπηρεσίες και προϊόντα.

Για παράδειγμα, οι NIKE και PUMA είναι μεγάλες εταιρείες με παγκόσμια εμβέλεια που δραστηριοποιούνται στην κατασκευή και προώθηση αθλητικών ειδών και λειτουργούν σε κερδοσκοπική βάση. Στην ίδια κατηγορία ανήκουν και οι αλυσίδες γυμναστηρίων Joe Weider και Universal που παρέχουν υπηρεσίες άσκησης στις μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδας. Οι Fair Play και SportTeam είναι μικρότερες εταιρείες εθνικής εμβέλειας οι οποίες παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες αθλητικού μάρκετινγκ και χορηγιών σε μεγάλους αθλητικούς οργανισμούς (π.χ., ομοσπονδίες, επαγγελματικές ομάδες) ή και επαγγελματίες αθλητές που έχουν ανάγκη τέτοιων εξειδικευμένων υπηρεσιών.

Ένας μεγάλος αριθμός αθλητικών οργανισμών λειτουργεί σε μη κερδοσκοπική βάση, αφού στόχος τους είναι η εξοικονόμηση εσόδων για το σχεδιασμό και την παροχή αθλητικών υπηρεσιών προς τα μέλη τους. Σε αυτούς ανήκουν οι αθλητικοί σύλλογοι, οι ομοσπονδίες των αθλημάτων, τα εθνικά στάδια, οι Δημοτικοί οργανισμοί νεολαίας και άθλησης, και άλλοι.

Οι δημόσιοι αθλητικοί οργανισμοί, όπως η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού και τα Γραφεία φυσικής αγωγής, στοχεύουν στην παροχή διοίκησης ή εποπτείας σε άλλους οργανισμούς (π.χ., τοπικούς συλλόγους, σχολεία, κ.λπ.) που παρέχουν αθλητικές υπηρεσίες. Ένας μικρότερος αριθμός αθλητικών οργανισμών συνδέεται με εκπαιδευτικά ιδρύματα (π.χ., πανεπιστημιακά γυμναστήρια ή αθλητικές εγκαταστάσεις) και παρέχει υπηρεσίες άσκησης και αγωνιστικά προγράμματα σε συνδυασμό με την εκπαίδευση των μαθητών ή φοιτητών.

Τέλος, η αθλητική βιομηχανία της χώρας περιλαμβάνει επαγγελματικούς αθλητικούς οργανισμούς (Ολυμπιακός, Παναθηναϊκός, ΠΑΟΚ, κ.ά.) που

μισθώνουν επαγγελματίες αθλητές για να αγωνιστούν στα επαγγελματικά πρωταθλήματα. Το παραγόμενο αθλητικό θέαμα αποτελεί ψυχαγωγικό προϊόν προς πώληση τόσο στην τηλεόραση όσο και κατευθείαν στους φιλάθλους.

Οι οργανισμοί αποτελούν το σκελετό της αθλητικής βιομηχανίας και συνεπώς είναι απαραίτητη η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο δομούνται και λειτουργούν. Οι γνώσεις αυτές είναι σημαντικές γιατί, μεταξύ των άλλων, επιτρέπουν τη βελτίωση του εσωτερικού σχεδιασμού των αθλητικών οργανισμών ώστε να προσαρμόζονται στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Βοηθούν, παράλληλα, στη διοίκηση της αλλαγής και την αντιμετώπιση των όποιων εσωτερικών συγκρούσεων.

## **2.2 Η έννοια "Αθλητικός οργανισμός"**

Αθλητικοί οργανισμοί όπως οι ανώνυμες ποδοσφαιρικές εταιρείες, τα γυμναστήρια και τα εθνικά στάδια, παρότι διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους, έχουν αρκετά κοινά στοιχεία. Ο ορισμός της εργασίας αυτής περιγράφει τον αθλητικό οργανισμό ως μια "κοινωνική οντότητα που διαθέτει στόχους, συνειδητά διαμορφωμένη δομή, και ξεκάθαρα όρια" (Slack, 1997:5). Ο ορισμός αυτός, ο οποίος δεν διαφέρει από τους κλασικούς ορισμούς της έννοιας "οργανισμός", εμπεριέχει πέντε βασικά στοιχεία που απαιτούν περαιτέρω ανάλυση:

- (α) Κοινωνική οντότητα.
- (β) Συμμετοχή στην αθλητική βιομηχανία.
- (γ) Στοχευόμενη δραστηριότητα.
- (δ) Συνειδητά διαμορφωμένη δομή.
- (ε) Ξεκάθαρα όρια.

Πιο αναλυτικά:

(α) Κοινωνική οντότητα. Όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί συγκροτούνται από ανθρώπους ή ομάδες ανθρώπων οι οποίοι συμμετέχουν με διαφορετικούς ρόλους στις λειτουργίες του οργανισμού. Ανάλογα με το ρόλο τους, οι ομάδες αυτές είναι αθλητές (ερασιτέχνες και επαγγελματίες), μέλη διοικητικών συμβουλίων, έμμισθο διοικητικό προσωπικό, έμμισθο τεχνικό προσωπικό (προπονητές, επιστημονικοί σύμβουλοι, ιατρικό προσωπικό, διαιτητές, κριτές, και βοηθητικό προσωπικό.)

(β) Συμμετοχή στην αθλητική βιομηχανία. Οι αθλητικοί οργανισμοί, μολονότι μπορεί να διαφέρουν σημαντικά ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους, έχουν κάτι κοινό. Συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό και την παροχή αθλητικών υπηρεσιών ή προϊόντων. Πρέπει να επισημανθεί ότι και άλλοι οργανισμοί μπορεί να εμπλέκονται έμμεσα στον αθλητισμό, μέσω χορηγιών ή οργάνωση αθλητικών γεγονότων, αλλά δεν συμμετέχουν άμεσα στη συγκεκριμένη βιομηχανία.

(γ) Στοχευόμενη δραστηριότητα. Όπως και άλλοι οργανισμοί, έτσι και οι αθλητικοί δραστηριοποιούνται με συγκεκριμένους στόχους. Κάποιοι στοχεύουν στο κέρδος, άλλοι στις Ολυμπιακές διακρίσεις, άλλοι στην αύξηση του αριθμού των ασκούμενων, και άλλοι στην κατάκτηση του πρωταθλήματος. Ένας αθλητικός οργανισμός μπορεί να έχει πολλαπλούς στόχους, ενώ δεν αποκλείεται μεμονωμένα άτομα ή ομάδες εντός του οργανισμού να αναπτύσσουν δικούς τους στόχους, οι οποίοι βρίσκονται σε αρμονία ή σε σύγκρουση με αυτούς του οργανισμού.

(δ) Συνειδητά διαμορφωμένη δομή. Η καθημερινή συναναστροφή των μελών ενός αθλητικού οργανισμού δεν γίνεται τυχαία, αλλά διέπεται από μια διαμορφωμένη εσωτερική δομή που διαιρεί τις δραστηριότητες του οργανισμού σε ομογενείς ομάδες, όπως το μάρκετινγκ, τα λογιστικά, τα αγωνιστικά, οι δημόσιες και διεθνείς σχέσεις, η διοίκηση προσωπικού, κ.λπ.

(ε) Ξεκάθαρα όρια. Οι αθλητικοί οργανισμοί έχουν αναγνωρίσιμα όρια με βάση τα οποία διαχωρίζουν τα μέλη τους από τα μη μέλη. Τα μέλη των αθλητικών οργανισμών μπορεί να είναι αθλητές, άμισθα διοικητικά στελέχη, ή έμμισθα διοικητικά και τεχνικά στελέχη που αναπτύσσουν σχέση με τον οργανισμό στοχεύοντας σε συγκεκριμένα οφέλη — όπως αμοιβή, κέρδος, ισχύ, αναγνώριση και δημοσιότητα, συγκεκριμένες υπηρεσίες, ή άλλα οφέλη.

Κάθε αθλητικός φορέας, εφόσον διαθέτει τα παραπάνω πέντε θεμελιώδη στοιχεία, θεωρείται οργανισμός ανεξαρτήτως μεγέθους ή αριθμού υπαλλήλων.

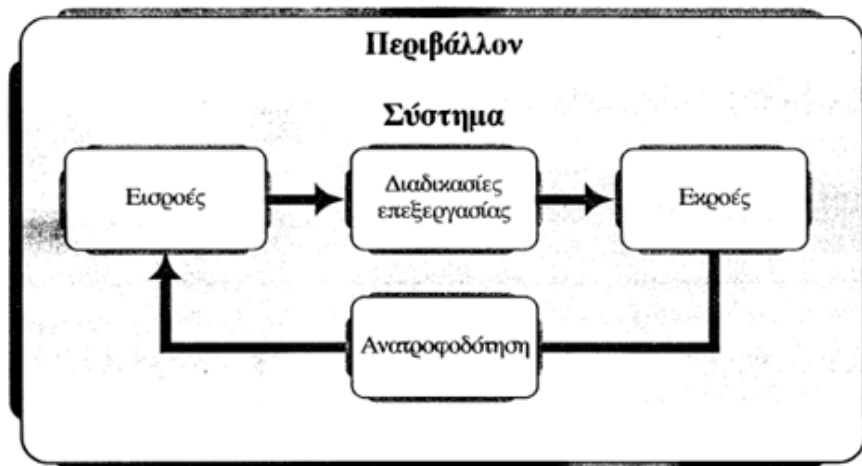
### **2.3 Ο αθλητικός οργανισμός ως ανοιχτό σύστημα**

Η κατανόηση της εσωτερικής και εξωτερικής λειτουργίας του αθλητικού οργανισμού είναι βασική προϋπόθεση ώστε να διοικείται αποτελεσματικά. Η κατανόηση αυτή μπορεί να διευκολυνθεί με τη χρήση απλών μεταφορών που

επιχειρούν την απεικόνιση του οργανισμού ως μηχανή, εγκέφαλο, κουλτούρα κ.λπ.

Μια ευρέως αποδεκτή θεωρεία είναι η απεικόνιση του οργανισμού ως ανοικτό σύστημα που απαρτίζεται από εσωτερικά υποσυστήματα και βρίσκεται σε άμεση συνδιαλλαγή με το εξωτερικό του περιβάλλον. Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2.1, τα υποσυστήματα του ανοιχτού αθλητικού συστήματος μπορεί να είναι τέσσερα:

1. Εισροές.
2. Διαδικασίες επεξεργασίας.
3. Εκροές.
4. Ανατροφοδότηση (Bertalanffy, 1968).



Ο αθλητικός οργανισμός ως ανοιχτό σύστημα.

Σχήμα 2.1: Ο αθλητικός οργανισμός ως ανοιχτό σύστημα.

Εισροές. Οι εισροές ενός αθλητικού συστήματος ποικίλλουν: υλικές, ανθρώπινο δυναμικό, αξίες, στόχοι, και προσδοκίες. Στις υλικές εισροές επίσης περιλαμβάνονται τα χρηματοδοτικά μέσα, η τεχνολογία, οι εγκαταστάσεις, τα όργανα, και άλλα υλικά. Οι ανθρώπινες εισροές σχετίζονται με το εξειδικευμένο και μη εξειδικευμένο προσωπικό, καθώς και με τις δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων που απασχολεί ένας αθλητικός οργανισμός. Παράλληλα, οι αθλητικοί οργανισμοί προσελκύουν ένα σημαντικό αριθμό εθελοντών, κυρίως σε διοικητικούς ρόλους, οι οποίοι συνεισφέρουν ως ένα

βαθμό εξειδίκευση. Οι αξίες και οι προσδοκίες επιβάλλονται στον αθλητικό οργανισμό από το περιβάλλον του. Κοινωνικές αξίες, νόρμες, και συγκεκριμένες προσδοκίες μπορεί και να περιορίζουν τον αθλητικό οργανισμό σε ένα συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας. Τέλος, η κάθε είδους χρήσιμη πληροφορία αποτελεί σημαντική εισροή για ένα αποτελεσματικό αθλητικό σύστημα.

Διαδικασίες Επεξεργασίας. Στις διαδικασίες επεξεργασίας περιλαμβάνονται όλες εκείνες οι εσωτερικές, επίσημες και ανεπίσημες, διοικητικές διαρθρώσεις που χρειάζεται ένας αθλητικός οργανισμός (τομείς, τμήματα, ομάδες εργασίας) για να μετατρέψει τις εισροές που διαθέτει σε ωφέλιμες εκροές προς το περιβάλλον του. Αυτές οι διαδικασίες αφορούν μικρό- διαστάσεις και μακρο- διαστάσεις της διοίκησης ενός αθλητικού οργανισμού και αναλύονται περισσότερο στη συνέχεια. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι η ατομική, ομαδική, και συλλογική συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού, η δομή του οργανισμού, η ηγεσία, η κουλτούρα, η στρατηγική του, και άλλα.

Εκροές. Τα αθλητικά προϊόντα, το θέαμα, τα προγράμματα και οι άλλες υπηρεσίες που παρέχει ο αθλητικός οργανισμός αποκαλούνται εκροές. Η επιβίωση και η περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού εξαρτώνται άμεσα από το βαθμό στον οποίο αυτές οι εκροές ικανοποιούν το περιβάλλον του. Οι εκροές κάθε αθλητικού οργανισμού ποικίλλουν και, εφόσον απορροφούνται ομαλώς από τον εξωτερικό περιβάλλον (π.χ., ικανοποιημένοι ασκούμενοι, περισσότεροι αθλούμενοι, καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, κ.λπ.), εξασφαλίζουν την ανάπτυξη του οργανισμού. Σε αυτές τις εκροές συμπεριλαμβάνονται και οι εκροές συντήρησης του συστήματος, οι οποίες δεν είναι άλλες από την ικανοποίηση των μελών του και την ικανότητα των υπαλλήλων του αθλητικού οργανισμού να ανταποκρίνονται δυναμικά στις εξωτερικές προκλήσεις.

Ανατροφοδότηση. Η αποτελεσματική λειτουργία του αθλητικού συστήματος επηρεάζεται επίσης από δύο μηχανισμούς ή κανάλια ανατροφοδότησης. Το ένα είναι εσωτερικό και σχετίζεται με τον έλεγχο της επίτευξης των στόχων του οργανισμού και την εξασφάλιση της ισορροπίας μεταξύ των εισροών και των εκροών του, ενώ το άλλο είναι εξωτερικό και αποσκοπεί στη συνεχή προσαρμογή της ποιότητας των προσφερόμενων αθλητικών υπηρεσιών στις απαιτήσεις και τις ανάγκες του περιβάλλοντος.



Σήμερα, η επιβίωση και η αποτελεσματική λειτουργία ενός αθλητικού οργανισμού ο οποίος λειτουργεί σε ανταγωνιστικό περιβάλλον (π.χ., επαγγελματικές ομάδες, γυμναστήρια, σύλλογοι, εταιρείες αθλητικών προϊόντων) απαιτεί υψηλή μαχητικότητα, καινούργιες ιδέες, και συνεχή αναζήτηση νέων αγορών. Όταν, μάλιστα, μια αθλητική εταιρεία κατέχει ηγετική θέση στην αγορά, πρέπει να αναπροσαρμόζεται συνεχώς προκειμένου να τη διατηρήσει. Το κλειδί της θεωρίας του ανοικτού συστήματος βρίσκεται στο ότι επικεντρώνει την ενέργεια του οργανισμού στους μηχανισμούς συνεχούς ανανέωσης και εξέλιξης. Σε αντίθετη περίπτωση, το αθλητικό σύστημα θεωρείται κλειστό και οδηγείται σταδιακά στην εξαφάνιση.

#### **2.4 Μάκρο-διαστάσεις και μικρο-διαστάσεις του αθλητικού οργανισμού**

Η μελέτη και κατανόηση της συμπεριφοράς των αθλητικών οργανισμών εστιάζει σε μοντέλα και θεωρητικές αρχές σχετικά με το συνολικό σχεδιασμό και την λειτουργία τους, οι οποίες ομαδοποιούνται σε μάκρο-διαστάσεις και μικρο-διαστάσεις.

Οι μάκρο-διαστάσεις της συμπεριφοράς ενός αθλητικού οργανισμού αφορούν συνολικά τον τρόπο σχεδιασμού και λειτουργίας του, καθώς και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί. Η γνώση αυτών των παραμέτρων θεωρείται απαραίτητη για να κατανοήσουμε γιατί κάποιοι αθλητικοί οργανισμοί είναι αποτελεσματικοί, ενώ άλλοι αδυνατούν να παραγάγουν σημαντικό έργο.

Οι ερευνητές της οργανωτικής θεωρίας μελετούν τη συνολική ικανότητα ενός αθλητικού οργανισμού να επιτυγχάνει στόχους. Εξετάζουν, για παράδειγμα, θέματα όπως είναι η εσωτερική του δομή, αλλά και τι θέση κατέχει στο ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό και πολιτικό σύστημα. Οι κυριότερες διαστάσεις που συμβάλλουν στην οργανωτική συμπεριφορά ενός αθλητικού οργανισμού, ανεξαρτήτως του τρόπου λειτουργίας του, είναι η εσωτερική δομή, η στρατηγική, η κουλτούρα, το περιβάλλον, η τεχνολογία, η οργανωτική αλλαγή και ανάπτυξη, και οι βασικές οργανωτικές λειτουργίες του.

Στις μικρο-διαστάσεις της συμπεριφοράς ενός αθλητικού οργανισμού εντάσσονται τα μεμονωμένα άτομα που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό, οι ομάδες, και τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος του και μελετώνται από επιστήμονες της οργανωτικής συμπεριφοράς. Κάποια

παραδείγματα τέτοιων διοικητικών θεμάτων είναι η ικανοποίηση από την εργασία, το ηγετικό στυλ, η επικοινωνία, η συγκρότηση ομάδων εργασίας, και η παρακίνηση.

Η ομαλή λειτουργία των αθλητικών οργανισμών εξαρτάται άμεσα από τη διοίκηση των συγκεκριμένων διεργασιών, οι οποίες απαιτούν εξειδικευμένη αντιμετώπιση. Η έρευνα για τα συγκεκριμένα θέματα σε αθλητικούς οργανισμούς είναι διαρκής, ενώ έχει πλέον φτάσει σε τέτοιο σημείο ώστε να μπορεί να διαφωτίσει ουσιαστικά τους εκπαιδευόμενους στην Αθλητική Διοίκηση.

## **2.5 Κατηγοριοποίηση των αθλητικών οργανισμών**

Η καλύτερη μελέτη των αθλητικών οργανισμών προϋποθέτει το διαχωρισμό τους σε αθλητικές επιχειρήσεις και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, επειδή ο τρόπος λειτουργίας τους διαφέρει σημαντικά.

### **2.5.1 Αθλητικές επιχειρήσεις**

Ανάλογα με τον τρόπο που δημιουργούν έσοδα, οι αθλητικές επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες (Parks κ.ά., 1998):

> Οργανισμοί με άμεσα έσοδα. Αυτοί οι αθλητικοί οργανισμοί παράγουν έσοδα κατευθείαν από την οργάνωση ενός αθλητικού γεγονότος. Αυτά τα έσοδα προέρχονται από τις πωλήσεις εισιτηρίων, τις πωλήσεις των τηλεοπτικών δικαιωμάτων, και τις αθλητικές χορηγίες. Στους οργανισμούς αυτούς ανήκουν όλες οι επαγγελματικές ομάδες ποδοσφαίρου και μπάσκετ, οι αντίστοιχες επαγγελματικές ενώσεις των αθλημάτων, καθώς και οι διοργανωτές μεγάλων αθλητικών γεγονότων ("ΑΘΗΝΑ 2004", οργανωτικές επιτροπές μεγάλων γεγονότων, κ.λπ.).

> Οργανισμοί με περιφερειακά έσοδα. Αυτοί οι αθλητικοί οργανισμοί συνδέονται με την εκμετάλλευση αθλητικών χώρων μετά από εκχώρηση, καθώς και με την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών, και δημιουργούν έσοδα παρέχοντας υποστηρικτικές υπηρεσίες σε αθλητικά γεγονότα. Συνεπώς, η ευημερία των συγκεκριμένων οργανισμών είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα ποσοστά ζωντανής θέασης ενός αθλητικού γεγονότος. Πίσω από κάθε μεγάλη αθλητική ομάδα, ένας μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων επιβιώνει παρέχοντας κάθε λογής υποστήριξη στον αθλητισμό (π.χ., εκτυπώσεις,

διαφημιστικές υπηρεσίες, μετακινήσεις, ρουχισμό, κ.λπ.). Τα έσοδα και η ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων εξαρτώνται άμεσα από την επιτυχία των αθλητικών οργανισμών με άμεσα έσοδα. Δεν αποκλείεται, ωστόσο, κάποιες μεγάλες αθλητικές εταιρείες να επιδιώξουν την εκμετάλλευση των υποστηρικτικών υπηρεσιών για ίδιο όφελος.

> Οργανισμοί με έμμεσα έσοδα. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι αθλητικές επιχειρήσεις που δεν εξαρτώνται τόσο από τη θέαση ενός αθλητικού γεγονότος, αλλά από το πόσο δημοφιλές είναι ένα άθλημα ή αθλητής. Αυτοί οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται στις πωλήσεις αθλητικών προϊόντων, εμπλέκονται στην παροχή χορηγιών σε αθλητικά γεγονότα, και συχνά επιλέγουν τη σύνδεση τους με δημοφιλείς ομάδες, αθλητές, ή γεγονότα. Για παράδειγμα, ομάδες ποδοσφαίρου που δεν αναμένεται να διεκδικήσουν το εθνικό πρωτάθλημα μπορούν σήμερα να αντλήσουν κάποια έσοδα από τέτοιους οργανισμούς μόνο και μόνο επειδή το όνομα τους είναι γνωστό σε εθνικό επίπεδο. Το ίδιο συμβαίνει και με πολλούς αθλητές ατομικών αθλημάτων, οι οποίοι έχουν συνάψει ελκυστικά συμβόλαια με εταιρείες ανεξάρτητα από τις διακυμάνσεις των επιδόσεων τους. *Δύο παραδείγματα εταιρειών που επιλέγουν σταθερά να επενδύουν στον αθλητισμό μέσω χορηγικών προγραμμάτων είναι η NIKE και η Coca-Cola, οι οποίες και ανταμείβονται από τη συγκεκριμένη επιλογή τους καταγράφοντας διεθνώς σημαντικές αυξήσεις στις πωλήσεις των προϊόντων τους.*

### **2.5.2 Μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί**

Οι αθλητικοί οργανισμοί μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα μπορούν να κατανεμηθούν σε δύο ομάδες (Cheliadurai, 1999).

> Οργανισμοί ωφέλιμοι για τα μέλη τους. Οι οργανισμοί αυτοί έχουν δημιουργηθεί για να υποστηρίξουν τα δικαιώματα και τα συμφέροντα των μελών τους. Στον αθλητισμό, παραδείγματα τέτοιων οργανισμών είναι οι ενώσεις και οι ομοσπονδίες προπονητών, οι ενώσεις διαιτητών, τα σωματεία των εργαζομένων στους αθλητικούς οργανισμούς, η Ένωση Ολυμπιονικών, κ.λπ.

> Οργανισμοί ωφέλιμοι για άλλους. Οι οργανισμοί αυτοί λειτουργούν με πρωταρχικό στόχο να παρέχουν υπηρεσίες που απευθύνονται στην ευρύτερη κοινωνία ή αποσκοπούν στη βελτίωση της κοινωνίας. Για παράδειγμα, οι αθλητικοί σύλλογοι παρέχουν αθλητικά προγράμματα που αφορούν διάφορες

ηλικίες και αθλήματα, ενώ οι ομοσπονδίες των αθλημάτων προωθούν και ρυθμίζουν τη λειτουργία του αθλήματος που εποπτεύουν προς όφελος όλων εκείνων που συμμετέχουν στο άθλημα.

## **2.6 Η ταυτότητα της αθλητικής επιχείρησης**

Η έννοια της επιχείρησης εμφανίστηκε στον αθλητισμό από την στιγμή που οι αθλητές/τριες άρχισαν να αμείβονται για την απόδοσή τους και οι ασκούμενοι να πληρώνουν για τις αθλητικές υπηρεσίες που συμμετέχουν. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, τα αθλητικά σωματεία μπορούν να ιδρύσουν Τμήματα Αμειβομένων Αθλητών (ΤΑΑ) ή ακόμη και Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες (ΑΑΕ), των οποίων η ίδρυση, οργάνωση, και λειτουργία ακολουθεί τις διατάξεις του Νόμου "περί Ανωνύμων Εταιρειών". Τέτοιοι αθλητικοί οργανισμοί υπάρχουν πολλοί στη χώρας μας και σχετίζονται με αθλήματα όπως το ποδόσφαιρο, τη καλαθοσφαίριση, και τη πετοσφαίριση. Η ταυτότητα αυτών των επιχειρήσεων γίνεται περισσότερο κατανοητή αν εξετάσει κανείς τις υπηρεσίες τους, τις πηγές εσόδων τους, και τη διοίκηση τους.

Αθλητικές υπηρεσίες. Οι αγώνες αποτελούν την κυριότερη υπηρεσία των αθλητικών επιχειρήσεων, αφού προσελκύουν μεγάλο αριθμό φιλάθλων και τηλεθεατών. Ωστόσο, πολλές αθλητικές εταιρείες παρέχουν επιπρόσθετα αθλητικά και άλλα προϊόντα εκμεταλλευόμενες το όνομα της ομάδας τους, το οποίο είναι ευρέως αναγνωρίσιμο. Άλλες υπηρεσίες με επίκεντρο τον αγώνα ή την προπόνηση είναι η διαφήμιση, η ψυχαγωγία, και η ενημέρωση.

Στον τομέα της φυσικής κατάστασης, οι υπηρεσίες που παρέχονται από τα σύγχρονα γυμναστήρια και τα κέντρα φυσικής κατάστασης είναι πολλές και συνεχώς ανανεώνονται για να διατηρούν ζωντανό το ενδιαφέρον των μελών. Παραδείγματα αποτελούν τα προγράμματα αερόμπικ και σουηδικής γυμναστικής, η χρήση των σύγχρονων αθλητικών οργάνων, αλλά και προγράμματα αισθητικής, σάουνας, μασάζ, και διαιτητικής.

Πηγές χρηματοδότησης και δαπάνες. Η λειτουργία των αθλητικών επιχειρήσεων (επαγγελματικές ομάδες, γυμναστήρια, εταιρείες παροχής υπηρεσιών, κ.λπ.) εξαρτάται άμεσα από τη συνεχή ροή πόρων από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι πηγές χρηματοδότησης αυτών των οργανισμών διαφέρουν. Για παράδειγμα, οι επαγγελματικές ποδοσφαιρικές ομάδες μπορούν σήμερα να αντλήσουν κεφάλαια από έξι κυρίως πηγές:

1. Τηλεοπτικά δικαιώματα.
2. Εισιτήρια.
3. Χορηγίες.
4. Εκμετάλλευση εγκαταστάσεων.
5. Αδειοδότηση και εμπορία προϊόντων.
6. Μεταγραφές παικτών και χρηματοδοτήσεις από Ευρωπαϊκές ή άλλες διοργανώσεις.

Οι χρηματοδοτήσεις των ανωνύμων ποδοσφαιρικών εταιρειών από την συμμετοχή τους σε Ευρωπαϊκές διοργανώσεις της UEFA εξαρτώνται άμεσα από την απόδοση της ομάδας, ενώ τα οφέλη από τις μεταγραφές των παικτών έχουν περιοριστεί σημαντικά μετά την απόφαση το 1995 του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου, γνωστή και ως υπόθεση Bosnian. Η απόφαση αυτή σηματοδότησε την ελεύθερη διακίνηση των επαγγελματιών παικτών και περιόρισε σημαντικά την διεκδίκηση σωματειακής αμοιβής για τη σύναψη συμβολαίων. Οι εξελίξεις αυτές, όπως αναμενόταν, οδήγησαν σε δραματική αύξηση των αμοιβών των παικτών και σε αλλαγές στο περιεχόμενο των συμβολαίων τους.

Στη χώρα μας, η εμφάνιση της — ιδιωτικής, αρχικά, και συνδρομητικής, αργότερα — τηλεόρασης έχει συμβάλει σημαντικά στην αύξηση των εσόδων των επαγγελματιών ομάδων από τα τηλεοπτικά δικαιώματα. Η τηλεόραση αποτελεί σήμερα το δημοφιλέστερο μέσο αθλητικής ενημέρωσης, ενώ η λειτουργία ενός αθλητικού συνδρομητικού καναλιού (Super Sport) τεκμηριώνει με τον καλύτερο τρόπο τη νομοτελειακή σχέση του αθλητισμού με την τηλεόραση.

Συγκριτικά με άλλες χώρες, τα ελληνικά επαγγελματικά σωματεία έχουν περιορισμένα έσοδα από τις πωλήσεις εισιτηρίων των αγώνων τους. Οι λόγοι στους οποίους οφείλεται το συγκεκριμένο γεγονός συνδέονται με τη χαμηλή ποιότητα του θεάματος και των αθλητικών εγκαταστάσεων, την έλλειψη μάρκετινγκ, και τα αποκρουστικά φαινόμενα βίας στους χώρους των αθλητικών θεαμάτων. Στο μέλλον, οι οργανισμοί αυτοί μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά τα έσοδα τους από εισιτήρια, αυξάνοντας τόσο τις τιμές τους όσο και τα ποσοστά ζωντανής θέασης, αρκεί να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις σημερινές αιτίες απομάκρυνσης των φιλάθλων.

Η αδειοδότηση και εμπορία προϊόντων αποτελεί τα τελευταία χρόνια άλλη μια πηγή εξοικονόμησης εσόδων για τις επαγγελματικές ομάδες, οι οποίες

πωλούν τη χρήση του ονόματος τους σε εταιρείες παραγωγής αθλητικών ή άλλων ειδών και εισπράττουν ένα ποσοστό επί των πωλήσεων. Παράλληλα, διαθέτουν καταστήματα πώλησης διαφόρων ειδών σε πολλά μέρη της χώρας (π.χ., μπουτίκ Ολυμπιακού, ΑΕΚ κ.λπ.). Για παράδειγμα, η αλυσίδα της "Θρύλος ΑΕ" περιελάμβανε, μέχρι το 2004, 15 καταστήματα με προϊόντα αποκλειστικά του Ολυμπιακού ενώ αρκετά περισσότερα καταστήματα αθλητικών ειδών, μεταξύ των άλλων, επέλεγουν να προσφέρουν και προϊόντα της ίδιας ομάδας. Σήμερα, αρκετά από τα συγκεκριμένα επώνυμα προϊόντα προσφέρονται και μέσω του Διαδικτύου.

Ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών αναλαμβάνει ρόλο υποστηρικτή, προμηθευτή, ή χορηγού αθλητών, ομάδων, και αθλητικών διοργανώσεων, συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία εσόδων για τις ομάδες. Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών είναι οι Adidas, PUMA, NIKE και FILA, καθώς και οι Coca-Cola, Heineken, Goody's, Kodak, Vodafone, και NOKIA. Η σύνδεση των εταιρειών με τις αθλητικές ομάδες και διοργανώσεις έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα επωφελής για την προώθηση των προϊόντων της εταιρείας αλλά και για τη διαμόρφωση της εικόνας της.

Τέλος, σε αντίθεση με τις ευρωπαϊκές και αμερικανικές μεγάλες ομάδες, οι ελληνικές δεν εξοικονομούν σημαντικά οφέλη από την εκμετάλλευση των αθλητικών εγκαταστάσεων. Ο λόγος γι' αυτό είναι ότι είτε δεν τους ανήκουν είτε η ποιότητα τους είναι πολύ χαμηλή. Ωστόσο, η τεράστια υποδομή σε εγκαταστάσεις που άφησαν πίσω τους οι Ολυμπιακοί Αγώνες της Αθήνας, θα δημιουργήσει πολλαπλές πηγές εσόδων για τους οργανισμούς που θα εμπλακούν στην εκμετάλλευση τους. Στα σύγχρονα αυτά αθλητικά στάδια υπάρχει η δυνατότητα να παρέχονται διάφορες υπηρεσίες που σχετίζονται με τη θέαση αγώνων, την ψυχαγωγία, τις αγορές προϊόντων, και την εστίαση.

Οι πηγές χρηματοδότησης των γυμναστηρίων, των εταιρειών αθλητικού υλικού, των αθλητικών εγκαταστάσεων, και των εταιρειών παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι πιο συγκεκριμένες, αφού περιορίζονται στις πωλήσεις υπηρεσιών και προϊόντων και τις συνδρομές των μελών.

Διοικητική δομή & εξειδίκευση. Κάθε ανώνυμη αθλητική εταιρεία αναπτύσσει τη δική της εσωτερική δομή και τρόπο λειτουργίας. Αυτή η δομή περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

> Τον πρόεδρο.

- > Το διοικητικό συμβούλιο ή το συμβούλιο μετόχων.
- > Τη μισθωτή διοικητική δομή.

Σε αντίθεση με το παρελθόν, όταν απασχολούσαν μόνο τεχνικό προσωπικό, η λειτουργία των σύγχρονων αθλητικών επιχειρήσεων εξαρτάται σήμερα άμεσα από τη μισθωτή και εξειδικευμένη εργασία και στο διοικητικό τομέα. Ωστόσο, η διοικητική ανάπτυξη των οργανισμών αυτών ποικίλλει από άθλημα σε άθλημα και από εταιρεία σε εταιρεία. Οι διοικητικές ανάγκες των αθλητικών εταιρειών συνδέονται με την ηγεσία και τις στρατηγικές ανάπτυξης της εταιρείας, το μάρκετινγκ, τις δημόσιες και διεθνείς σχέσεις, τη διοίκηση του επιστημονικού και τεχνικού προσωπικού, την προπονητική ομάδα, τα εισιτήρια, τη συντήρηση των εγκαταστάσεων, την τεχνολογία, και την ψυχαγωγία και φιλοξενία (Parks κ.ά. 1998).

Οι ανάγκες για εξειδικευμένο διοικητικό προσωπικό στα γυμναστήρια αφορούν υπηρεσίες μάρκετινγκ, υποδοχής πελατών, πωλήσεων, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οργάνωσης εκδηλώσεων, και συντήρησης των αθλητικών εγκαταστάσεων. Τέλος, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών διοίκησης και μάρκετινγκ αναπτύσσουν εξειδίκευση με βάση τις ανάγκες των αθλητικών οργανισμών με τους οποίους συνεργάζονται.

### **2.6.1 Παράγοντες επιτυχίας των αθλητικών επιχειρήσεων**

Η έρευνα και η εμπειρία έχει δείξει ότι τέσσερις είναι οι καθοριστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν την επιτυχία μιας αθλητικής επιχείρησης που λειτουργεί ως ανοιχτό αθλητικό σύστημα με καθολική και μακροχρόνια αποδοχή (Parks κ.ά., 1998).

1. Ποιότητα αθλητικών υπηρεσιών/προϊόντων. Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων είναι το πρώτο μέλημα κάθε επιτυχημένης αθλητικής επιχείρησης, γι' αυτό και οι οργανισμοί διενεργούν συνεχή έρευνα στο θέμα αυτό. Η αθλητική επιχείρηση αναζητά συνεχώς τρόπους να επεκτείνει τα προγράμματα ή τις σειρές των προϊόντων που παρέχει και να διασφαλίσει ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από συνέπεια. Η υψηλή εξειδίκευση των εργαζομένων, σε συνδυασμό με τη χρήση νέων τεχνολογιών και την ποιότητα του μάνατζμεντ που διαθέτει ένας αθλητικός οργανισμός, αποτελούν βασικές παραμέτρους για τη διασφάλιση της ποιότητας.

2. Επικοινωνία. Η συνεχής προώθηση των υπηρεσιών του αθλητικού οργανισμού και η αδιάκοπη εξωτερική επικοινωνία συμβάλλουν επίσης σημαντικά στην επιτυχία του. Μολονότι κάποιοι διαφωνούν με την υπερβολική διαφήμιση, ιδιαίτερα όταν αυτή δεν αφορά ποιοτικές αθλητικές υπηρεσίες ή προϊόντα, όλοι συμφωνούν ότι δεν φτάνει να παρέχει ο αθλητικός οργανισμός ποιοτικές υπηρεσίες αν οι ενδιαφερόμενοι δεν γνωρίζουν την ύπαρξη τους. Συνεπώς, το εκτεταμένο μάρκετινγκ και η ευρηματική διαφήμιση είναι ουσιαστικοί παράγοντες επιτυχίας.

3. Κατανόηση των πολιτιστικών στοιχείων. Τα κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας μιας αθλητικής επιχείρησης, αφού είτε διεισδύουν στο εσωτερικό της (επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των υπαλλήλων), είτε διαμορφώνουν τον τρόπο επικοινωνίας με το εξωτερικό της περιβάλλον, είτε επηρεάζουν τις αθλητικές ανάγκες της ευρύτερης κοινωνίας. Γι' αυτόν το λόγο, για παράδειγμα, η NIKE προωθεί συνεχώς την άσκηση ως ένα σημαντικό πολιτιστικό προϊόν που συνδέεται με την ποιότητα ζωής. Έτσι επιχειρεί να συμβάλει στη διαμόρφωση της ψυχολογίας του κοινού υπέρ της αθλητικής συμμετοχής. Αυτό γίνεται ανώδυνα, με τη δημιουργία απλών σλόγκαν τα οποία παρακινούν τους αποδέκτες τους να ξεκινήσουν την άσκηση, ενώ παράλληλα η εταιρεία προωθεί τα αθλητικά προϊόντα της.

4. Κατανόηση της αθλητικής κουλτούρας. Μια εναλλακτική προσέγγιση της διοίκησης του αθλητισμού βασίζεται στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ο αθλητισμός επηρεάζει τον πολιτισμό και το αντίστροφο. Η επίδραση του αθλητισμού στην κουλτούρα είναι ευρέως τεκμηριωμένη και γίνεται εμφανής με διαφόρους τρόπους, όπως:

- Τη στενή σύνδεση των ατόμων με τις ομάδες τους και τους πόρους που διαθέτουν για την υποστήριξη της.
- Την αυξανόμενη συμμετοχή των πολιτών στην άσκηση και την κατανάλωση σχετικών αθλητικών προϊόντων.
- Την ξέφρενη συλλογή αθλητικών αναμνηστικών και όλων των ειδών των καρτών.
- Το κλασικό σύνδρομο των αθλητικών ηρώων και τη σύνδεση τους με διαφημιστικά προγράμματα.
- Τη συνεχή νοσταλγία για "τους μύθους" της αθλητικής ιστορίας.



Το αθλητικό διοικητικό στέλεχος πρέπει να κατανοεί αυτή τη σχέση για να μπορεί να σχεδιάζει αθλητικές υπηρεσίες και προϊόντα τα οποία θα ικανοποιούν τους αποδέκτες τους.

Τα παραπάνω συνηγορούν στο ότι η αποτελεσματική διοίκηση μιας αθλητικής επιχείρησης ή οργανισμού δεν περιορίζεται στη δημιουργία κέρδους. Από την άλλη μεριά, συχνά δεν είναι δυνατή η εφαρμογή διοικητικών συνταγών που έχουν αποδειχτεί επιτυχημένες σε άλλους οργανισμούς, εκτός του αθλητισμού.

Οι αθλητικοί οργανισμοί δεν αντιδρούν όλοι με τον ίδιο τρόπο στις παραδοσιακές θεωρίες προσφοράς και ζήτησης ή στην αθλητική έννοια της νίκης και της ήττας. Υπάρχουν σημαντικά οφέλη που συνδέονται με την κατανόηση της συμπεριφοράς, τόσο του ευρύτερου αθλητικού φαινομένου όσο και των μεμονωμένων αθλημάτων. Για παράδειγμα, η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων δεν διέπεται από τις ίδιες διοικητικές αρχές που συναντώνται στην διοργάνωση του Ευρωπαϊκού Κυπέλλου Ποδοσφαίρου. Οι αθλητές και οι θεατές των δύο γεγονότων διαφέρουν σημαντικά ως προς τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους και, συνεπώς, διαφοροποιείται ανάλογα και η εφαρμογή των ενδεδειγμένων διοικητικών αρχών.

Τέλος, οι αθλητικοί οργανισμοί συνεργάζονται με αθλητικούς και μη αθλητικούς οργανισμούς, οπότε επιβάλλεται να ελέγχουν συνεχώς τόσο την ποιότητα όσο και τον τρόπο προώθησης των υπηρεσιών που παρέχουν. Χωρίς αμφιβολία, οι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία των αθλητικών επιχειρήσεων είναι σήμερα περισσότερο σύνθετοι από ποτέ, και αποτελούν αντικείμενο βασικών διοικητικών δραστηριοτήτων οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των αθλητικών οργανισμών. Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικές διαστάσεις της συμπεριφοράς ενός αθλητικού οργανισμού.

## **2.6.2 Οι προκλήσεις της αθλητικής επιχείρησης**

Καθώς ο αθλητισμός διευρύνει συνεχώς τα όριά του διεθνώς, ο επαγγελματικός του τομέας έρχεται αντιμέτωπος με περισσότερα προβλήματα και προκλήσεις. Τα κυριότερα προβλήματα των σύγχρονων επαγγελματικών

ομάδων συνδέονται με το ρεύμα της διεθνοποίησης. Για παράδειγμα, περιορίζονται σταδιακά τα εμπόδια των αθλητών να αγωνιστούν σε ομάδες άλλων κρατών, οι πολίτες παρακολουθούν όλο και περισσότερο τα πρωταθλήματα άλλων χωρών και αγοράζουν επώνυμα προϊόντα ξένων ομάδων, ενώ η λειτουργία των επαγγελματικών ομάδων έχει γίνει περισσότερο σύνθετη από ποτέ.

Από την άλλη πλευρά, αυξάνονται σημαντικά και οι προκλήσεις για τις ομάδες να προωθήσουν τα προϊόντα τους σε νέες αγορές αξιοποιώντας περισσότερο τη σύγχρονη τεχνολογία (δορυφορική τηλεόραση, Διαδίκτυο, κ.λπ.) και την πρόσβαση των πωλητών σε αυτή. Με δεδομένο ότι ο αθλητισμός κατέχει σημαντική θέση στη διεθνή αγορά, θεωρείται πλέον απαραίτητο τα διοικητικά του στελέχη να διαθέτουν εξειδίκευση σε θέματα Αθλητικής Διοίκησης και μάρκετινγκ. Επίσης, πρέπει να διαθέτουν αυξημένη ικανότητα κατανόησης των ζητημάτων που χαρακτηρίζουν την ηγεσία και διοίκηση του διεθνή αθλητισμού.

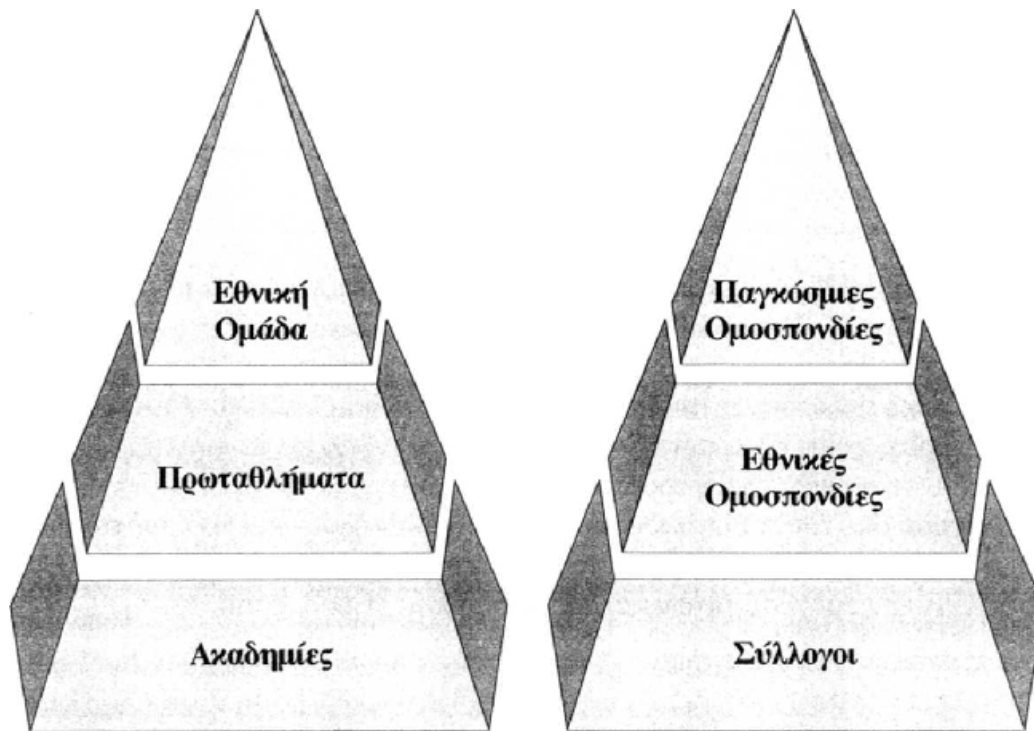
Η επιβίωση του εγχώριου επαγγελματικού αθλητισμού στα πλαίσια της διεθνοποιημένης αθλητικής αγοράς αναμένεται δύσκολη και εξαρτάται άμεσα από την ικανότητα των εμπλεκόμενων οργανισμών (α) να βελτιώσουν την ποιότητα του προσφερόμενου θεάματος, (β) να εκμεταλλευτούν επαρκώς το θέαμα που παράγουν, (γ) να επανασυνδεθούν με παραδοσιακούς φιλάθλους στοχεύοντας παράλληλα και σε νέες αγορές θεατών, και (δ) να ελέγξουν τις δαπάνες τους.

## **2.7 Η ταυτότητα του ερασιτεχνικού αθλητικού οργανισμού**

Όπως έχει αναφερθεί νωρίτερα, ένα μεγάλο μέρος των προσφερόμενων αθλητικών υπηρεσιών στη χώρα μας παρέχεται σήμερα από αθλητικούς οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Όταν αναφερόμαστε σε αυτούς τους οργανισμούς χρησιμοποιούμε τους όρους αθλητικός σύλλογος, σωματείο, όμιλος, ένωση, και ομοσπονδία, οι οποίοι, με νομικούς όρους αποτελούν Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου. Στην ομάδα αυτή συμπεριλαμβάνονται και οι νεοσύστατοι Δημοτικοί Οργανισμοί Νεολαίας και Άθλησης, οι οποίοι γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη στις μέρες μας. Οι οργανισμοί αυτοί αναπτύσσουν αθλητικές δραστηριότητες που προσφέρονται στα μέλη τους, τα οποία τις αγοράζουν "στο κόστος τους". Ο Slack (1997) ορίζει αυτούς τους οργανισμούς ως:

"*μια οργανωμένη ομάδα ατόμων, η οποία συγκροτήθηκε για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των μελών της, τα οποία εθελοντικά επέλεξαν τη σύνδεση τους με τον οργανισμό, ο οποίος λειτουργεί ανεξάρτητα από το κράτος*".

Ο ορισμός αυτός είναι αρκετά ευρύς και μπορεί να συμπεριλάβει πολλά είδη αθλητικών οργανισμών, τόσο τοπικής όσο και εθνικής εμβέλειας. Οι μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν υπηρεσίες που συνδυάζουν την αγωνιστική απόδοση, τη συμμετοχή, την ικανοποίηση, αλλά και την κοινωνικότητα. Παράλληλα, κάθε μέλος αυτών των οργανισμών ενδέχεται να αντιλαμβάνεται διαφορετικά το στόχο των προσφερόμενων υπηρεσιών και να προσδοκά διαφορετικά οφέλη. Αρκετοί από τους αθλητικούς οργανισμούς διαφέρουν και ως προς την ευκολία πρόσβασης των ενδιαφερομένων και το κύρος που παρέχουν στα μέλη τους, λόγω των προσφερόμενων προγραμμάτων και της παράδοσης (Chelladurai, 1999).



Σχήμα 2.2: Η πυραμιδοειδής δομή του μη κερδοσκοπικού αθλητικού συστήματος.

Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2.2, οι ερασιτεχνικοί αθλητικοί οργανισμοί συνδέονται μεταξύ τους μέσω ενός πυραμιδοειδούς σχήματος, στη βάση του οποίου λειτουργεί το κύτταρο ανάπτυξης του αθλητισμού, ο τοπικός αθλητικός

σύλλογος, που ακολουθείται από τις εθνικές και τις παγκόσμιες ομοσπονδίες των αθλημάτων. Αντίστοιχη είναι και η πυραμιδοειδής ανάπτυξη κάθε αθλήματος, η οποία ξεκινά με τις ακαδημίες εκμάθησης των αθλημάτων και συνεχίζεται με τα διάφορα τοπικά, περιφερειακά, και εθνικά πρωταθλήματα, από τα οποία προκύπτει σταδιακά η στελέχωση της εθνικής ομάδας κάθε αθλήματος.

Αθλητικές υπηρεσίες. Οι μη κερδοσκοπικοί αθλητικοί οργανισμοί διαφέρουν σημαντικά ως προς τις αθλητικές υπηρεσίες και τα προγράμματα που επιλέγουν να παρέχουν. Για παράδειγμα, οι αθλητικοί σύλλογοι μπορεί να παρέχουν αθλητικά προγράμματα για 1 έως 13 διαφορετικά αθλήματα (ΚΕΠΕ, 1996), ανάλογα με την παράδοση των αθλημάτων, τις ανάγκες και ικανότητες των μελών, τα ενδιαφέροντα της ηγεσίας τους, τη διαθεσιμότητα εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, και τους οικονομικούς πόρους.

Οι περισσότεροι σύλλογοι επιλέγουν να παρέχουν μόνο ένα αθλητικό πρόγραμμα. Πολύ συχνά αυτό είναι μια αγωνιστική ομάδα ποδοσφαίρου ή μπάσκετ. Ωστόσο, ένας αυξανόμενος αριθμός συλλόγων, προκειμένου να επιβιώσει οικονομικά, έχει αναπτύξει πολυάριθμα προγράμματα εκμάθησης στα γνωστότερα αθλήματα (ακαδημίες αθλημάτων). Διοργανώνει επίσης εσωτερικές αγωνιστικές εκδηλώσεις ή συμμετέχει αγωνιστικά σε μικρότερες τοπικές κατηγορίες και τουρνουά που αφορούν το άθλημα.

Οι ομοσπονδίες παρέχουν υπηρεσίες τόσο αναπτυξιακές όσο και αγωνιστικές για το άθλημα που εποπτεύουν. Παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών είναι η διοργάνωση των εθνικών πρωταθλημάτων, η συγκρότηση των εθνικών ομάδων, τα καμπς προετοιμασίας εθνικών κλιμακίων, η επιστημονική στήριξη του αθλήματος, και η διοικητική και τεχνική υποστήριξη των συλλόγων τους.

Πηγές χρηματοδότησης & δαπάνες. Η χρηματοδότηση των μη κερδοσκοπικών οργανισμών προέρχεται από διάφορες πηγές: συνδρομές μελών, κρατικές χρηματοδοτήσεις, χορηγίες, εισπράξεις από εισιτήρια, εισπράξεις από διαφημίσεις, δωρεές, και οφέλη από την εκμετάλλευση περιουσιακών στοιχείων ή παραχώρηση αθλητικών εγκαταστάσεων. Σε αντίθεση με άλλα κράτη, όπου οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί είναι αυτόνομες οικονομικές οντότητες (Καναδάς, Η.Π.Α., Αγγλία, κ.λπ.), οι ελληνικοί αντίστοιχοι οργανισμοί εξαρτώνται σημαντικά από τις κρατικές επιχορηγήσεις, οι οποίες συχνά συνοδεύονται από καθυστερήσεις και πολιτικές εξαρτήσεις. Σήμερα, ελάχιστοι

από αυτούς τους οργανισμούς έχουν κατανοήσει πλήρως την ευελιξία και τα προτερήματα που απορρέουν από τη νομική τους υπόσταση.

Οι δαπάνες αυτών των οργανισμών αφορούν μισθώματα διοικητικών και τεχνικών ή προπονητικών υπηρεσιών, αγορές και συντήρηση αθλητικού εξοπλισμού και ρουχισμού, μίσθωση αθλητικών εγκαταστάσεων, και μετακινήσεις ομάδων και μελών.

Διοικητικό συμβούλιο. Η λειτουργία των μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών διέπεται από τα καταστατικά ίδρυσης τους και τους εσωτερικούς κανονισμούς τους, και εποπτεύεται από εκλεγμένα διοικητικά συμβούλια. Πιο συγκεκριμένα, το διοικητικό συμβούλιο κατέχει κεντρική θέση στη διοίκηση αυτών των οργανισμών αφού εμπλέκεται άμεσα σε μια σειρά από οργανωτικά θέματα όπως η διαμόρφωση στόχων, η εξεύρεση πόρων, η οικονομική διαχείριση, η εκπροσώπηση του οργανισμού, οι δημόσιες σχέσεις, η επιλογή προσωπικού, και η εποπτεία της συνολικής λειτουργίας.

Η αποτελεσματική λειτουργία ενός διοικητικού συμβουλίου εξαρτάται από τις ικανότητες των μελών που το απαρτίζουν, τις γνώσεις που διαθέτουν, την προσκόλληση τους στον οργανισμό, τις αξίες, την πολυφωνία, και την αποδοχή τους. Όταν τα παραπάνω δεν συνυπάρχουν, η λειτουργία αυτών των συμβουλίων γίνεται προβληματική, ενώ αμφισβητείται και η ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνουν.

Σήμερα, οι πιο ανεπτυγμένοι αθλητικοί οργανισμοί (μεγάλοι σύλλογοι, ομοσπονδίες, ενώσεις) πλαισιώνουν τη λειτουργία των άμισθων διοικητικών συμβουλίων με έμμισθο διοικητικό προσωπικό, το οποίο καλείται να υλοποιήσει τις αποφάσεις τους. Η συνεχιζόμενη διείσδυση έμμισθου εξειδικευμένου προσωπικού σε αυτούς τους οργανισμούς θεωρείται από πολλούς (συνήθως παράγοντες) ως απειλή, αφού συνεπάγεται μεταφορά δραστηριοτήτων και αποφάσεων, και (όπως είναι φυσικό) επιχειρούν την εμπόδιση της. Άλλοι, ωστόσο, θεωρούν ότι τόσο η επιβίωση όσο και η αποτελεσματικότητα αυτών των οργανισμών συνδέεται άμεσα με την εισαγωγή του έμμισθου διοικητικού προσωπικού. Η εξέλιξη αυτή θεωρείται απαραίτητη ώστε να διαχωριστεί ο μηχανισμός ανάπτυξης στρατηγικής και πολιτικής από τις λειτουργίες αποτελεσματικής υλοποίησης τους.

### **2.7.1 Οι προκλήσεις του ερασιτεχνικού αθλητικού συλλόγου**

Η συνεχιζόμενη ανάπτυξη του αθλητισμού, η διαφοροποίηση των αναγκών των μελών των μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών, και ο αυξημένος ανταγωνισμός αναμένεται να δυσκολέψουν την επιβίωση των συγκεκριμένων οργανισμών. Αρκετά μέλη εγκαταλείπουν τους αθλητικούς συλλόγους για άλλες δραστηριότητες που προσφέρονται σε ανταγωνιστικές τιμές, ενώ η πολιτική των ιδιωτικοποιήσεων έχει οδηγήσει το κράτος στη μείωση των επιχορηγήσεων προς τους αθλητικούς συλλόγους και τις εγκαταστάσεις. Συνεπώς, η επιβίωσή τους προϋποθέτει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους.

Οι αλλαγές αυτές συνδέονται με (α) τη συνεχή βελτίωση των προσφερόμενων αθλητικών υπηρεσιών, (β) την αναζήτηση εναλλακτικών πηγών άντλησης πόρων, (γ) την αποτελεσματική βελτίωση των διοικητικών συμβουλίων, (δ) την κατάστρωση ξεκάθαρης πολιτικής και στρατηγικής στην αθλητική ανάπτυξη, (ε) την εισαγωγή εξειδικευμένου προσωπικού, και (στ) τη συγκρότηση στρατηγικών συμμαχιών σε θέματα εγκαταστάσεων και προγραμμάτων.

## 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟ

---

### 3.1 Ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης

Αρκετοί αθλητικοί οργανισμοί και επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε πυκνοκατοικημένες περιοχές και αντιμετωπίζουν άμεσο ανταγωνισμό από οργανισμούς που παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες ή προϊόντα. *Για παράδειγμα, στην Πάτρα λειτουργούν περίπου 60 γυμναστήρια και περισσότεροι από 200 αθλητικοί σύλλογοι σε διάφορα αθλήματα (Παπαδημητρίου, 2001).* Όσοι σύλλογοι παρέχουν υπηρεσίες και προγράμματα στο ίδιο άθλημα, πέρα από τον αγωνιστικό συναγωνισμό, είναι αναπόφευκτο να ανταγωνίζονται και σε επίπεδο υπηρεσιών και προγραμμάτων. Παράλληλα, ανταγωνισμός υπάρχει και μεταξύ συλλόγων διαφορετικών αθλημάτων, αφού αρκετοί αθλούμενοι αλλάζουν συχνά επιλογή αθλήματος.

Στον τομέα της άσκησης, οι δημοτικές αθλητικές υπηρεσίες βρίσκονται σε διαρκή ανταγωνισμό με τις αντίστοιχες ιδιωτικές που παρέχουν τα σύγχρονα γυμναστήρια. Συνεπώς, κεντρικό μέλημα όλων των αθλητικών οργανισμών, κερδοσκοπικών και μη, είναι η επιβίωση μέσω της διατήρησης του μεριδίου τους στην αθλητική αγορά. Η επιβίωση — και, πολύ περισσότερο, η επέκταση — συνεπάγεται την ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης σε επίπεδο διοίκησης.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εστιάσουμε στη στρατηγική και τον προγραμματισμό της αθλητικής επιχείρησης ή του αθλητικού οργανισμού. Συγκεκριμένα, θα οριστούν οι έννοιες στρατηγική και προγραμματισμός και θα παρουσιαστούν μια σειρά από στρατηγικές οι οποίες βρίσκουν εφαρμογή στο σύγχρονο αθλητικό περιβάλλον.

Παρά το γεγονός ότι ο όρος στρατηγική είναι μια πολυχρησιμοποιημένη έννοια στο αθλητικό περιβάλλον, σε πολλές περιπτώσεις παραμένει ακατανόητη. Δυσνόητη και περίπλοκη παρουσιάζεται και στη σχετική βιβλιογραφία, αφού δίνονται αρκετοί διαφορετικοί ορισμοί και θεωρητικές προσεγγίσεις. Ωστόσο, η ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης προϋποθέτει σαφή κατανόηση των συναφών εννοιών του στρατηγικού προγραμματισμού και της στρατηγικής.

Στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών του αθλητικού οργανισμού, σε συμφωνία πάντα με την αποστολή του. Παράλληλα, σχετίζεται με τη διατύπωση του πλάνου δράσης (στρατηγική), των πολιτικών, και των προγραμμάτων που θα υλοποιήσει ο οργανισμός. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα, γιατί διασφαλίζουν την ορθότητα των αποφάσεων σχετικά με την κατανομή πόρων, ενώ βοηθούν τον οργανισμό να παρακολουθεί καλύτερα τους παράγοντες που επηρεάζουν την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του. Όπως επισημαίνουν και οι Bridges και Roquemore (1998, σελ. 160), "*ο στρατηγικός προγραμματισμός ενθαρρύνει τα στελέχη να λάβουν αποφάσεις σήμερα για θέματα που θα επηρεάσουν τον οργανισμό τους στο μέλλον*".

Ο Bryson (1991) τονίζει ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός αφορά μια συστηματική προσπάθεια λήψης σημαντικών αποφάσεων και πλάνων δράσης, τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για να κατανοήσουμε πλήρως τι είναι ο αθλητικός οργανισμός, τι προσπαθεί να επιτύχει, και γιατί. Στη απλούστερη της μορφή, η διαδικασία αυτή απαιτεί συστηματική συλλογή πληροφοριών, διερεύνηση εναλλακτικών επιλογών, και προβληματισμό για τις μελλοντικές συνέπειες των σημερινών αποφάσεων. Τα οφέλη αυτής της διαδικασίας παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 3.1.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ξεκαθαρίζει την κατεύθυνση του οργανισμού.</li> <li>• Θέτει προτεραιότητες.</li> <li>• Προβλέπει μελλοντικές συνέπειες.</li> <li>• Οριοθετεί ένα πλαίσιο αποφάσεων.</li> <li>• Προσαρμόζεται σε αλλαγές δεδομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιμετωπίζει μεγάλα οργανωτικά προβλήματα.</li> <li>• Βελτιώνει την οργανωτική δομή.</li> <li>• Χτίζει την ομαδική εργασία.</li> <li>• Ενισχύει την εξειδίκευση.</li> <li>• Αναπτύσσει τη στρατηγική σκέψη.</li> </ul>
---	--

**Πίνακας 3.1.** Τα οφέλη του στρατηγικού προγραμματισμού.

Επειδή συχνά η έννοια στρατηγική θεωρείται συνώνυμη με τις έννοιες στόχος, σκοπός, και μακροπρόθεσμος προγραμματισμός, είναι σημαντικό να διευκρινίσουμε τις διαφορές. Η στρατηγική περιλαμβάνει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο (ή τα μέσα) που χρησιμοποιεί ένας



αθλητικός οργανισμός στην προσπάθεια του να επιλύσει σημαντικά προβλήματα και να επιτύχει τους στόχους του. Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει αναφορά στην προσέγγιση του Mintzberg (1990), ο οποίος με τον όρο στρατηγική κάνει αναφορά σε πέντε ξεχωριστούς όρους: (α) τη στρατηγική ως πλάνο (προκαθορισμένη πορεία δράσης), (β) τη στρατηγική ως παγίδα (δράση με στόχο τον ανταγωνιστή), (γ) τη στρατηγική ως διαδικασία (σειρά δραστηριοτήτων), (δ) τη στρατηγική ως θέση (τοποθέτηση στο περιβάλλον ή την αγορά), και (ε) τη στρατηγική ως προσέγγιση (ένας τρόπος παρακολούθησης και κατανόησης του περιβάλλοντος).

Μια άλλη σημαντική διαφοροποίηση της στρατηγικής είναι ότι εστιάζεται στην αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος του αθλητικού οργανισμού, ενώ ο προγραμματισμός είναι μια εσωτερική διαδικασία που έχει την τάση να βασίζεται στην υπόθεση ότι οι τρέχουσες τάσεις στην αθλητική αγορά θα συνεχίσουν να ισχύουν και στο μέλλον. Ο στρατηγικός προγραμματισμός προβλέπει πιθανές νέες τάσεις και μη αναμενόμενες εξελίξεις, και προτείνει ποιοτικές μετακινήσεις στην πορεία του αθλητικού οργανισμού (Bryson, 1991).

Αρκετοί αθλητικοί οργανισμοί, ιδιαίτερα μη κερδοσκοπικοί, αντιμετωπίζουν προβλήματα, όχι μόνο να επιτύχουν τους στόχους τους, αλλά και να θέσουν ρεαλιστικούς στόχους. Η στρατηγική σκέψη είναι απαραίτητη γιατί τους παρέχει τη δυνατότητα να σχεδιάζουν ένα ξεκάθαρο πλαίσιο λήψης αποφάσεων και ανάληψης δράσεων που θα τους οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων τους.

Ποιες αποφάσεις θεωρούνται, όμως, στρατηγικής σημασίας για έναν αθλητικό οργανισμό; Οι σημαντικές αποφάσεις που αφορούν την επέκταση του αθλητικού οργανισμού σε:

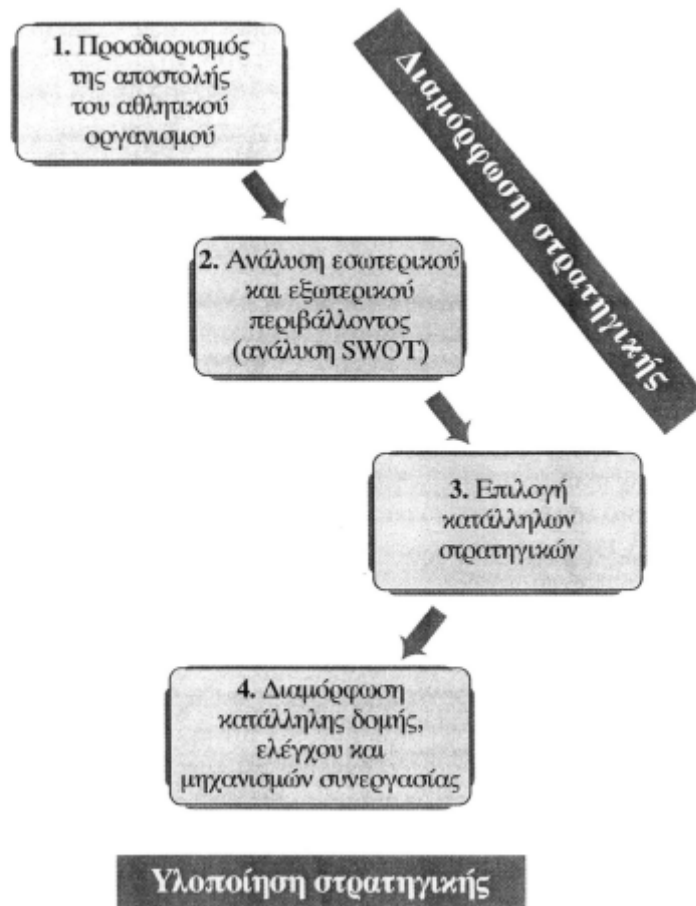
- Νέες υπηρεσίες και προγράμματα.
- Νέες εγκαταστάσεις.
- Νέες στοχευόμενες αγορές ή τμήματα αγοράς

Αυτές οι αποφάσεις είναι ανάγκη να εναρμονίζονται με το ευρύτερο πλαίσιο δράσης ενός οργανισμού, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η συμβολή τους

στην επίτευξη της αποστολής και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Άλλωστε, όπως παρατηρεί και ο Slack (1997), όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί διατυπώνουν στρατηγικές, αλλά ορισμένοι τις προμελετούν με προσοχή και μετά τις υλοποιούν, ενώ κάποιοι άλλοι τις υλοποιούν ασυνείδητα και τις αντιλαμβάνονται αργότερα καθώς αναδύονται από τα αποτελέσματα.

### 3.2 Ο στρατηγικός προγραμματισμός ως διαδικασία

Το πιο θεμελιώδες θέμα που σχετίζεται με το στρατηγικό προγραμματισμό είναι ο προσδιορισμός της φύσης και των στόχων ενός αθλητικού οργανισμού. Ο αθλητικός οργανισμός που γνωρίζει καλά το χώρο στον οποίο λειτουργεί και τις ιδιαιτερότητες που τον χαρακτηρίζουν είναι σε πλεονεκτικότερη θέση να χαράξει τους στόχους του ( Slack, 1997). Στη συνέχεια περιγράφονται τα τρία βασικά στάδια στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού ενός αθλητικού οργανισμού ή επιχείρησης (Σχήμα 3.2).



Σχήμα 3.2 : Τα στάδια σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής.

1) Προσδιορισμός της αποστολής. Το πρώτο βήμα είναι η διατύπωση της αποστολής του αθλητικού οργανισμού. Η αποστολή απεικονίζει την επίσημη δέσμευση του σχετικά με τους γενικότερους στόχους του, τη φύση των υπηρεσιών ή των προϊόντων του, και τα στοχευόμενα μέλη, χρήστες, ή καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται. Η αποστολή ενός αθλητικού οργανισμού είναι πολύ σημαντική γιατί παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνεται η επεξεργασία και η αξιολόγηση των στρατηγικών που πρόκειται να εφαρμοστούν.

2) Εσωτερική και εξωτερική ανάλυση. Η εσωτερική ανάλυση αφορά την αξιολόγηση της έκτασης και της ποιότητας του έργου ενός αθλητικού οργανισμού, με παράλληλη καταγραφή των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του σε θέματα πόρων, εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, εγκαταστάσεων τεχνολογίας, μάρκετινγκ, κ.ά. Για παράδειγμα, η απάντηση στο ερώτημα "ποιο είναι το έργο που παρέχει ένας αθλητικός οργανισμός;" θεωρείται εκ πρώτης όψης απλή. Ενδεικτικά αναφέρουμε μια σειρά από δραστηριότητες που συναντώνται σε έναν τυπικό κολυμβητικό σύλλογο:

- Παρέχει αθλητικά προγράμματα εκμάθησης κολύμβησης.
- Ανιχνεύει και προωθεί ταλαντούχους κολυμβητές.
- Συμμετέχει στα περιφερειακά κολυμβητικά πρωταθλήματα.

Ωστόσο, μια συστηματικότερη καταγραφή όλων των δραστηριοτήτων αυτού του συλλόγου μπορεί να αναδείξει επιπρόσθετες υπηρεσίες, αλλά και να επισημάνει τα σημεία όπου επικεντρώνεται η ενέργεια και οι πόροι του οργανισμού. Είναι πολύ πιθανό ένας οργανισμός να αφιερώνει περισσότερο χρόνο και πόρους σε υπηρεσίες οι οποίες παλιότερα δεν θεωρούνταν προτεραιότητα, ή ακόμη και να επεκτείνει τις δραστηριότητες του σε νέες ομάδες υπηρεσιών. Ο ποιοτικός και ποσοτικός προσδιορισμός ολόκληρου του έργου ενός αθλητικού οργανισμού αποτελεί τη βάση για το στρατηγικό σχεδιασμό.

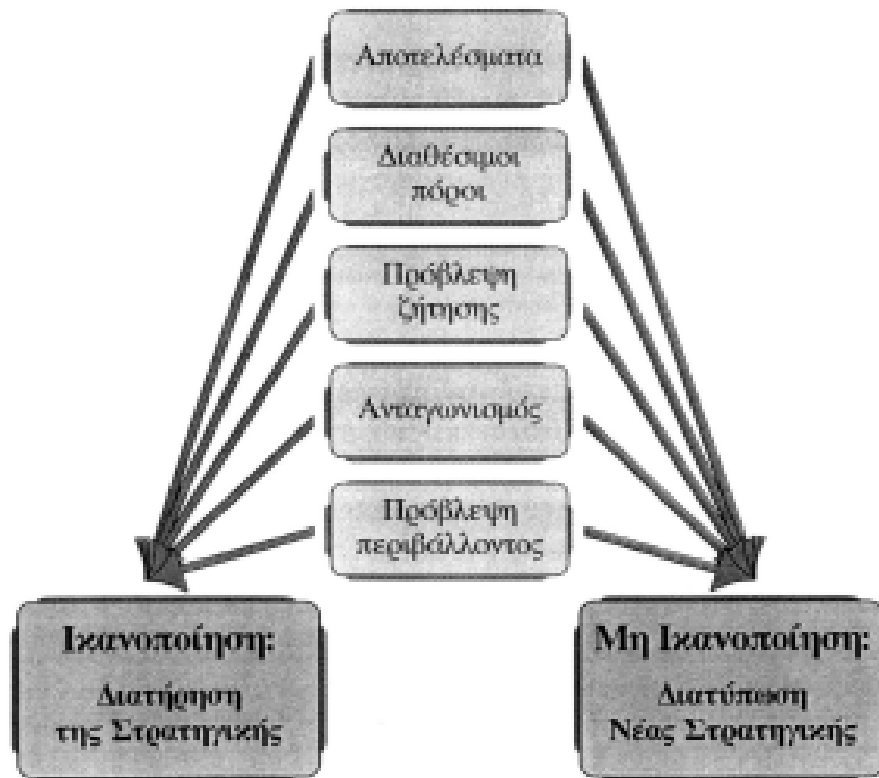
Παράλληλα, ένας αθλητικός οργανισμός πρέπει να αξιολογεί τις προοπτικές ανάπτυξης που υπάρχουν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον του. Για παράδειγμα, η απάντηση στην ερώτηση "τι είδους αθλητικό έργο επιθυμεί να παρέχει;" απεικονίζει στην ουσία το

ενδιαφέρον του αθλητικού οργανισμού για περαιτέρω επέκταση και ανάπτυξη. Η αθλητική αγορά περιλαμβάνει αρκετούς αθλητικούς οργανισμούς που αποφάσισαν κάποια στιγμή να διευρύνουν τον επιχειρηματικό τους χώρο και τις πηγές εσόδων τους. Για παράδειγμα, οι μεγαλύτεροι αθλητικοί σύλλογοι, αντί να περιορίζονται στην αγωνιστική ομάδα και το πρωτάθλημα ενός αθλήματος, επιλέγουν να παρέχουν προγράμματα ακαδημιών σε ένα ή και περισσότερα αθλήματα για να διευρύνουν την αγορά στην οποία απευθύνουν τις υπηρεσίες τους.

Η συστηματική αξιολόγηση της τρέχουσας αποτελεσματικότητας της στρατηγικής ενός αθλητικού οργανισμού, στην απλούστερη της μορφή, περιλαμβάνει την απάντηση βασικών ερωτήσεων που έχουν σχέση με την απόδοση, τους στόχους, τους διαθέσιμους πόρους, την αναμενόμενη ζήτηση και ανταγωνισμό, και τις προβλεπόμενες αλλαγές στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο αθλητικός οργανισμός (Bridges & Roquemore, 1998). Όταν η διοίκηση του αθλητικού οργανισμού δεν είναι ικανοποιημένη με τους παραπάνω παράγοντες, πρέπει να αναζητήσει νέα στρατηγική (Σχήμα 3.3). Η νέα στρατηγική και οι προοπτικές ανάπτυξης ενός αθλητικού οργανισμού απορρέουν από την προσεκτική ανάλυση της τρέχουσας επιχειρηματικής του θέσης όπως καταγράφεται αυτή από την ανάλυση SWOT.

Ανάλυση SWOT. Αυτή η ανάλυση περιλαμβάνει την προσεκτική αξιολόγηση των δυνατοτήτων (strengths), των αδυναμιών (weaknesses), των ευκαιριών (opportunities), και των απειλών (threats) που σχετίζονται με τη λειτουργία ενός αθλητικού οργανισμού.

> Η εκτίμηση των σημερινών δυνατοτήτων ενός αθλητικού οργανισμού περιλαμβάνει την καταγραφή όλων των δυνατών σημείων σε θέματα όπως το ανθρώπινο δυναμικό, οι εγκαταστάσεις, οι διαθέσιμοι πόροι, η ηγεσία, η αποτελεσματική διοίκηση, η ποιότητα των προσφερόμενων προγραμμάτων του, κ.λπ. Είναι πολύ σημαντικό ο οργανισμός να διαθέτει ξεκάθαρη εικόνα των δυνατοτήτων που διαθέτει και να επενδύει συνεχώς στη διατήρησή τους.



Σχήμα 3.3: Λόγοι αλλαγής στρατηγικής.

> Η αναγνώριση των αδυναμιών αποτελεί το δεύτερο βήμα, και είναι σημαντικό να καταγραφούν με αντικειμενικότητα γιατί βοηθούν στο ρεαλιστικό προγραμματισμό. Οι αδυναμίες αυτές αφορούν κάποια από τα παραπάνω θέματα και, συνεπώς, οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύσσουν εξειδικευμένα προγράμματα προκειμένου να τις εξαλείψουν.

> Ευκαιρίες για τους αθλητικούς οργανισμούς μπορεί να εντοπιστούν σε διάφορους τομείς, όπως οι εξειδικευμένες επιχορηγήσεις, το ενδιαφέρον για συνεργασίες, οι νέες αθλητικές εγκαταστάσεις, τα μεγάλα αθλητικά γεγονότα, η εκφρασμένη ζήτηση για αθλητικές υπηρεσίες, κ.λπ. Κάποιες από τις ευκαιρίες αυτές μπορεί να απαιτούν παρακολούθηση σε βάθος χρόνου, ενώ άλλες να χαρακτηρίζονται ως επείγουσες και να πρέπει να διερευνηθούν σε επίπεδο ομαδικής εργασίας.

Τέλος, οι απειλές συνήθως συνδέονται με εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον του αθλητικού οργανισμού σε θέματα όπως ο ανταγωνισμός, τα δημογραφικά δεδομένα μιας χώρας ή περιοχής, οι χρηματοδοτήσεις, η νομοθεσία, η οικονομία

Τα συμπεράσματα της ανάλυσης SWOT αποτελούν ένα περιεκτικό εργαλείο για την κατανόηση των εσωτερικών λειτουργιών και των τεκταινόμενων στο περιβάλλον ενός αθλητικού οργανισμού. Η ανάλυση αυτή πρέπει να είναι διαρκής, αφού σκοπός της είναι η αδιάκοπη τροφοδότηση του προγραμματισμού και της διοίκησης του αθλητικού οργανισμού.

Ανάλυση χαρτοφυλακίου. Στην περίπτωση των αθλητικών οργανισμών που δραστηριοποιούνται συγχρόνως σε διαφορετικές αθλητικές αγορές (διαφορετικά αθλήματα, είδη υπηρεσιών), η εσωτερική ανάλυση πρέπει επίσης να περιλαμβάνει και μια ανάλυση του συνολικού επιχειρηματικού τους χαρτοφυλακίου.

Μια ιδιαίτερα δημοφιλής τεχνική που βοηθά τους αθλητικούς οργανισμούς να αξιολογούν τις υπηρεσίες που παρέχουν είναι αυτή της συμβουλευτικής ομάδας της Βοστώνης (γνωστή ως προσέγγιση BCG). Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην αναγνώριση στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων και την κατάταξη τους με βάση δύο κριτήρια: (1) Το αναλογικό μερίδιο αγοράς (μερίδιο του αθλητικού οργανισμού μερίδιο του μεγαλύτερου ανταγωνιστού) και (2) το ρυθμό ανάπτυξης. Στις περιπτώσεις των οργανισμών όπου τα δεδομένα αυτά δεν είναι εφικτό να συγκεντρωθούν, η ανάλυση χαρτοφυλακίου μπορεί να βασιστεί σε κριτήρια όπως το κόστος ανά συμμετοχή ή μέλος, η αναλογία μελών και μη μελών, και τα ποσοστά συμμετοχής σε σχέση με τη μέγιστη δυναμικότητα (Graham, 1983).

Με βάση τα αποτελέσματα της παραπάνω αξιολόγησης, κάθε επιχειρηματική μονάδα κατατάσσεται σε μία από τις τέσσερις ομάδες που παρέχει ο πίνακας 2x2 της BCG. Αστέρια θεωρούνται οι επιχειρηματικές μονάδες των αθλητικών οργανισμών που επιτυγχάνουν υψηλό μερίδιο στην αγορά και υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Ερωτηματικά αποκαλούνται οι επιχειρηματικές μονάδες που, ενώ έχουν χαμηλό μερίδιο της αγοράς, μπορούν να το αυξήσουν επειδή ανήκουν σε γρήγορα αναπτυσσόμενες αθλητικές αγορές. Μηχανές ρευστού είναι οι επιχειρηματικές μονάδες που κατέχουν υψηλό μερίδιο μιας αγοράς η οποία χαρακτηρίζεται από αργές τάσεις ανάπτυξης. Τέλος, κίονες είναι οι μονάδες που αφορούν αγορές που αναπτύσσονται σχετικά αργά και διεκδικούν ένα σχετικά μικρό μερίδιο της αγοράς.

Οι εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές που παρέχει η παραπάνω ανάλυση χαρτοφυλακίου στοχεύουν στο να μεγιστοποιήσουν τα οικονομικά οφέλη και τις δυνατότητες ανάπτυξης ενός αθλητικού οργανισμού. Με βάση τα στοιχεία αυτά, ο οργανισμός μπορεί να επιλέξει να χρηματοδοτήσει υπηρεσίες και προγράμματα ή προϊόντα που χαρακτηρίζονται ως ερωτηματικά και αναδυόμενα αστέρια, μεταφέροντας πόρους από τις υπηρεσίες που λειτουργούν ως μηχανές ρευστού. Μια άλλη στρατηγική μπορεί να είναι η πώληση ή η διακοπή όποιων ερωτηματικών δεν έχουν δυναμική εξέλιξη, με στόχο την προστασία του οργανισμού από τη σπατάλη ρευστού. Με τον ίδιο τρόπο, η διατήρηση των κίωνων πρέπει να μελετηθεί ως προς τα οφέλη τους στο συνολικό χαρτοφυλάκιο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι κυρίαρχος στόχος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η συνεχής διατήρηση των υπηρεσιών ή των προϊόντων που χαρακτηρίζονται ως μηχανές ρευστού, αστέρια, και ερωτηματικά. Όταν αυτό δεν είναι εφικτό, ο αθλητικός οργανισμός πρέπει να αναζητεί στρατηγικές προσθήκης ή εκποίησης. Όπως τονίζει ο Slack (1997), η προσέγγιση BCG ενθαρρύνει τους αθλητικούς οργανισμούς να επικεντρώσουν την προσοχή τους στις ανάγκες τους για πόρους και να αναπτύξουν τις επιχειρηματικές τους στρατηγικές με βάση αυτές τις ανάγκες. Επίσης, επισημαίνει την ανάγκη των αθλητικών οργανισμών να καταφεύγουν σε προσθήκες ή παύση υπηρεσιών. Ωστόσο, η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης δεν πρέπει να γίνεται πάντα άκριτα. Υπάρχουν περιπτώσεις που το μερίδιο της αγοράς και ο ρυθμός ανάπτυξης δεν πρέπει να αποτελούν τα μοναδικά κριτήρια ανάλυσης ενός αθλητικού χαρτοφυλακίου. Για παράδειγμα, ένας αθλητικός οργανισμός μπορεί να μην εκμεταλλεύεται μεγάλο μερίδιο της αγοράς, αλλά η θέση του στην αγορά αυτή να είναι ιδιαίτερα ισχυρή λόγω της ποιότητας και της μοναδικότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών που διαθέτει.

3) Επιλογή στρατηγικής. Η επιλογή στρατηγικής αποτελεί το τελικό στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικής. Η στρατηγική ή οι στρατηγικές που θα επιλέξει ένας αθλητικός οργανισμός πρέπει να βασίζονται στην αποστολή του και το συνδυασμό των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του. Αν καταφέρει να συνδέσει τις εσωτερικές του δυνατότητες με τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο

εξωτερικό του περιβάλλον, μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σημαντική αύξηση των εσόδων του.

### 3.2.1 Επίπεδα ανάπτυξης στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Slack (1997), η ανάπτυξη της στρατηγικής ενός αθλητικού οργανισμού μπορεί να πραγματοποιηθεί σε δύο επίπεδα:

- 1) Το συνεταιρικό.
- 2) Το επιχειρησιακό.

Οι στρατηγικές που αναπτύσσονται στο συνεταιρικό επίπεδο αφορούν το σύνολο του αθλητικού οργανισμού και είναι απαραίτητες όταν ένας αθλητικός οργανισμός δρα και ανταγωνίζεται σε διαφορετικές αγορές. Το κεντρικό ερώτημα στο επίπεδο αυτό είναι: "σε ποιους τομείς υπηρεσιών ή προϊόντων ενδείκνυται να εμπλακεί ο αθλητικός οργανισμός;" *Για παράδειγμα, ο όμιλος επιχειρήσεων με την επωνυμία Intracom<sup>1</sup> φέρεται να ακολουθεί μια συνεταιρική στρατηγική που εμπλέκει τόσο τη βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών όσο και την ιδιοκτησία μιας μεγάλης ομάδας ποδοσφαίρου, του Ολυμπιακού.* Η στρατηγική αυτή, μολονότι επιτρέπει τη δραστηριοποίηση των οργανισμών σε διαφορετικές βιομηχανίες, παρέχει δυνατότητες συνεργασίας και οφέλη και για τους δύο οργανισμούς.

Οι στρατηγικές που αναπτύσσονται σε επιχειρησιακό επίπεδο εστιάζουν σε θέματα που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό σε μία και μόνο βιομηχανία ή αγορά. Έτσι, όταν ένας αθλητικός οργανισμός λειτουργεί επιχειρησιακά μόνο σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία (π.χ. το ποδόσφαιρο ή το μπάσκετ), οι επιχειρησιακές του στρατηγικές επικεντρώνονται στη συγκεκριμένη βιομηχανία και τα δεδομένα που τη χαρακτηρίζουν. Συχνά, ωστόσο, οι αθλητικοί οργανισμοί ανταγωνίζονται σε περισσότερες από μία αθλητικές βιομηχανίες ή αγορές (π.χ., αγωνιστικές ομάδες μπάσκετ, ποδοσφαίρου, και βόλεϊ). Στην περίπτωση αυτή, ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει ξεχωριστούς μηχανισμούς στρατηγικής ανάπτυξης για κάθε τομέα ή άθλημα. Στις επόμενες παραγράφους περιγράφονται μια σειρά από συνεταιρικές και επιχειρησιακές στρατηγικές.



### 3.3 Συνεταιρικές στρατηγικές

Οι συνεταιρικές στρατηγικές χωρίζονται σε στρατηγικές ανάπτυξης, στρατηγικές σταθεροποίησης, στρατηγικές άμυνας και συνδυαστικές στρατηγικές.

#### 3.3.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Ένας από τους βασικότερους στόχους κάθε αθλητικού οργανισμού είναι η περαιτέρω ανάπτυξη του. Η ανάπτυξη αυτή μπορεί να επιτευχθεί κυρίως με δύο τρόπους: τη διαφοροποίηση και την ενσωμάτωση (Slack, 1997). Η διαφοροποίηση βοηθά τον οργανισμό να επεκταθεί τόσο σε συγγενείς όσο και σε μη συγγενείς περιοχές, πολλαπλασιάζοντας συγχρόνως και τον κίνδυνο (ρίσκο).

Η στρατηγική της συγγενούς διαφοροποίησης περιλαμβάνει επενδύσεις πόρων για την ανάπτυξη αθλητικών υπηρεσιών ή προϊόντων τα οποία συνδέονται άμεσα με τα υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες του οργανισμού (Bates & Eldredge, 1984). Για παράδειγμα, η επέκταση ενός αθλητικού συλλόγου σε προγράμματα που αφορούν ένα νέο άθλημα θεωρείται συγγενής διαφοροποίηση, ενώ η απόφαση ενός επιτυχημένου επιχειρηματία που δεν σχετίζεται με τον αθλητισμό να αγοράσει μια αθλητική ομάδα κατατάσσεται στις μη συγγενείς στρατηγικές διαφοροποίησης. Η εισαγωγή στην Ελλάδα της αλυσίδας καταστημάτων αθλητικών ειδών INTERSPORT από τον όμιλο FOURLIS αποτελεί ένα παράδειγμα στρατηγικής μη συγγενούς διαφοροποίησης του συγκεκριμένου ομίλου.

Στις στρατηγικές ανάπτυξης περιλαμβάνονται επίσης η κάθετη και η οριζόντια ενσωμάτωση (Slack 1997). Η οριζόντια ενσωμάτωση αφορά την προσθήκη μιας συγγενούς υπηρεσίας ή προϊόντος που συμβαίνει να ανήκει σε ανταγωνιστές, μέσω της αγοράς του αθλητικού οργανισμού. Για παράδειγμα, η αγορά μεριδίου σε μια δεύτερη ομάδα μικρότερης κατηγορίας στο ίδιο άθλημα θεωρείται οριζόντια ενσωμάτωση.

Παράλληλη, οριζόντια ανάπτυξη στο εσωτερικό του αθλητικού οργανισμού μπορεί να επιτευχθεί και με επιχειρηματικές στρατηγικές που στοχεύουν σε νέα τμήματα της αγοράς και διαφοροποιούν τις υπάρχουσες

υπηρεσίες του. Έτσι, αν ένας αθλητικός σύλλογος ή ομάδα επιθυμεί να αναπτυχθεί μέσω της αύξησης των φιλάθλων του μπορεί να ακολουθήσει αρκετές στρατηγικές:

- 1) Να επεκταθεί στο γυναικείο αθλητισμό.
- 2) Να μεταφέρει τα εντός έδρας παιχνίδια σε καλύτερο γήπεδο.
- 3) Να προσθέσει φιλικά πριν και μετά την αγωνιστική περίοδο.
- 4) Να βελτιώσει τους τρόπους προώθησης των αγώνων.
- 5) Να προγραμματίσει παιχνίδια τις ώρες που οι φίλαθλοι είναι διαθέσιμοι.

Η επέκταση του οργανισμού σε νέες αθλητικές υπηρεσίες και αθλήματα, πέρα από αυτά που ήδη παρέχει, είναι άλλη μια στρατηγική οριζόντιας ανάπτυξης στον αθλητισμό. Παρομοίως, ένας τοπικός σύλλογος ο οποίος είναι γνωστός για την ομάδα ποδοσφαίρου του στο τοπικό ή εθνικό πρωτάθλημα μπορεί να επεκταθεί σε άλλα αθλήματα, όπως το μπάσκετ και το βόλεϊ, και να δημιουργήσει έτσι επιπρόσθετες πηγές εσόδων.

Η κάθετη ενσωμάτωση λαμβάνει χώρα όταν ο αθλητικός οργανισμός αποφασίζει να αγοράσει είτε τους προμηθευτές του είτε αυτούς που διανέμουν τα προϊόντα του (Slack, 1997). Ο αθλητικός οργανισμός επιλέγει την πρώτη μορφή κάθετης ενσωμάτωσης όταν θέλει να διασφαλίσει τη διαθεσιμότητα των προϊόντων του, να αυξήσει τα έσοδα του, ή να αποφύγει επικαλύψεις στο κόστος μάρκετινγκ (Bates & Eldredge, 1984). Η ενσωμάτωση των προμηθευτών ενός αθλητικού οργανισμού θεωρείται επιβεβλημένη για να ελεγχθεί το κόστος των πρώτων υλών που θεωρούνται απαραίτητες για την παραγωγή αθλητικών προϊόντων. Για παράδειγμα, η NIKΕ εξαγόρασε το 1991 την Tetra Plastics Ltd., την εταιρεία παραγωγής του πλαστικού που ήταν απαραίτητο για την κατασκευή ενός από τα γνωστότερα παπούτσια της NIKΕ (Slack, 1997).

Παράλληλα, ένας αθλητικός οργανισμός μπορεί να ακολουθήσει στρατηγικές ανάπτυξης μέσω τεχνικών όπως η συγχώνευση (η ένωση δύο αθλητικών συλλόγων σε ένα), η προσάρτηση (η εξαγορά ενός αθλητικού οργανισμού από ένα μεγαλύτερο), και η συνεργασία (η σύμπραξη δύο αθλητικών οργανισμών για την υλοποίηση συγκεκριμένου έργου). Για παράδειγμα, με βάση το νέο Αθλητικό Νόμο ("Ερασιτεχνικός & Επαγγελματικός Αθλητισμός", 2725/99) η συγχώνευση συλλόγων ή τμημάτων τους ενθαρρύνεται με πρόσθετη κρατική επιχορήγηση για τρία συνεχή έτη.

Τέλος, ένας αθλητικός οργανισμός μπορεί να επιλέξει να αναπτυχθεί είτε αυξάνοντας το μερίδιο του στην αγορά σε ό,τι αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα του είτε εισάγοντας μια επιτυχημένη αθλητική υπηρεσία ή προϊόν σε μια νέα αγορά.

### **3.3.2 Στρατηγικές σταθεροποίησης**

Οι αθλητικοί οργανισμοί επιλέγουν συνήθως μία από τις δύο στρατηγικές σταθεροποίησης. Η πρώτη είναι η ουδέτερη στρατηγική, σύμφωνα με την οποία συνεχίζουν να λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο και να δραστηριοποιούνται σε ό,τι έκαναν στο παρελθόν χωρίς κανένα ενδιαφέρον να αναπτυχθούν. Η στρατηγική αυτή συναντάται συχνά σε αθλητικούς οργανισμούς των οποίων οι διοικήσεις αντιλαμβάνονται τον περιβάλλον τους ως μη ανταγωνιστικό, όπως είναι οι ομοσπονδίες και τα μεγάλα αθλητικά στάδια.

Η δεύτερη, γνωστή ως στρατηγική συγκομιδής, επιστρατεύεται όταν μια υπηρεσία ή προϊόν γίνεται μη ελκυστική, και οι δυνατότητες βελτίωσης της εικόνας της είναι από περιορισμένες έως ανύπαρκτες (Slack, 1997). Σε αυτή την περίπτωση, το ενδιαφέρον του αθλητικού οργανισμού στρέφεται στην αύξηση της ρευστοποίησης και στο σημαντικό περιορισμό των επενδύσεων σε θέματα αθλητικών εγκαταστάσεων, διαφήμισης, και έρευνας. Ενδεικτικά παραδείγματα τέτοιων αθλητικών προϊόντων μπορούν να εντοπιστούν στα όργανα φυσικής κατάστασης, στα αθλητικά ενδύματα και υποδήματα, στα ηλεκτρονικά αθλητικά προγράμματα εκγύμνασης και δοκιμασιών, και στα ηλεκτρονικά αθλητικά παιχνίδια.

### **3.3.3 Στρατηγικές άμυνας**

Οι στρατηγικές άμυνας πολλές φορές ονομάζονται και στρατηγικές πτώσης ή εξασθένησης. Οι αθλητικοί οργανισμοί επιστρατεύουν αυτές τις στρατηγικές όταν καταγράφουν μειώσεις στη ζήτηση των υπηρεσιών ή προϊόντων που παρέχουν στην αθλητική αγορά. Ο πρωταρχικός στόχος αυτών των στρατηγικών είναι να ανατρέψουν την πτωτική τάση μιας αθλητικής υπηρεσίας ή να βοηθήσουν στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Στις στρατηγικές αυτές ανήκουν:

- > Η αναστροφή της πτωτικής τάσης.
- > Η εκποίηση ή απαλλαγή.

Με τη στρατηγική της αναστροφής της πτωτικής τάσης, ο αθλητικός οργανισμός αναλαμβάνει πρωτοβουλίες ώστε να αντιμετωπίσει το αυξανόμενο κόστος και τα μειωμένα έσοδα που συνδέονται με ένα αθλητικό προϊόν ή υπηρεσία (Slack, 1997). Τέτοιες αποφάσεις είναι η μείωση του κόστους παραγωγής, ο έλεγχος των πρώτων υλών και των αποθεμάτων, η βελτίωση της γραμμής παραγωγής, και η βελτίωση της διοίκησης.

Όταν οι στρατηγικές αυτές δεν επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, ο αθλητικός οργανισμός μπορεί να καταφύγει στη στρατηγική της εκποίησης ή απαλλαγής. Αυτό σημαίνει ότι ο αθλητικός οργανισμός πουλάει το σύστημα παραγωγής και διανομής ενός προϊόντος, ή παραχωρεί μέρος ή ολόκληρο το δικαίωμα εκμετάλλευσης σε άλλους. *Για παράδειγμα, όταν η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού παραχώρησε τη διοικητική αρμοδιότητα των μικρότερων τοπικών και περιφερειακών αθλητικών εγκαταστάσεων της χώρας στις Νομαρχίες και τους Δήμους, ακολούθησε τη στρατηγική της απαλλαγής.*

### **3.3.4 Συνδυαστικές στρατηγικές**

Πολύ συχνά, οι αθλητικοί οργανισμοί επιλέγουν ένα συνδυασμό στρατηγικών για να επιτύχουν γρηγορότερη ανάπτυξη. Για παράδειγμα, επιλέγουν να επεκταθούν σε κάποιες υπηρεσίες ή προϊόντα και να συρρικνωθούν ή ακόμη και να παραιτηθούν από άλλες.

### **3.4 Επιχειρησιακές στρατηγικές στον αθλητισμό**

Η επιχειρησιακές στρατηγικές βοηθούν τον αθλητικό οργανισμό ή επιχείρηση να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα που παρέχει. Κατά τον Porter (1980), ένα οργανισμός μπορεί να επιλέξει μεταξύ τριών στρατηγικών, Ηγετική στρατηγική κόστους, Στρατηγική διαφοροποίησης, Στρατηγική επικέντρωσης.

Όταν οι αθλητικοί οργανισμοί αποτυγχάνουν στην επιλογή των υπηρεσιών και προϊόντων που παρέχουν ή των αγορών στις οποίες στοχεύουν, στην ουσία εγκλωβίζονται σε καταστάσεις που δεν διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολλοί είναι οι λόγοι που ερμηνεύουν αυτή την κατάσταση —

όπως επενδύσεις σε άγνωστες και ακριβές υπηρεσίες, διαφοροποιήσεις που αποκτούν εύκολα μιμητές, επικεντρώσεις χωρίς συνεχή ενημέρωση, κ.ά. (Slack, 1997).

### **3.4.1 Ηγετική στρατηγική κόστους**

Οι περισσότεροι αθλητικοί οργανισμοί (ιδιαίτερα οι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και οι Δημοτικές αθλητικές επιχειρήσεις) επιλέγουν ασυνείδητα τη συγκεκριμένη στρατηγική προσφέροντας αθλητικές υπηρεσίες σε αρκετά χαμηλές τιμές. Επίσης, εκείνοι που επιδιώκουν να διατηρούν τις συνδρομές τους ή τις τιμές των υπηρεσιών τους σε χαμηλότερα επίπεδα από αυτά των ανταγωνιστών τους μπορούν να θεωρηθούν ηγέτες στο θέμα του κόστους των αθλητικών υπηρεσιών. Η στρατηγική αυτή είναι εφικτή όταν ο αθλητικός οργανισμός δεν πειραματίζεται με νέα αθλήματα και προγράμματα, και παρέχει αθλητικές δραστηριότητες με προσδιορισμένη ζήτηση (Slack, 1997). Ωστόσο, για να φέρει αποτελέσματα η συγκεκριμένη στρατηγική προϋποθέτει χαμηλά αμειβόμενο ανθρώπινο δυναμικό, περιορισμένη ποικιλία αθλητικών προγραμμάτων ή προϊόντων, πολύ καλή διοίκηση, και σύγχρονη τεχνολογία. Το κύριο πλεονέκτημα της είναι η προστασία από τις διακυμάνσεις της αγοράς λόγω της ύπαρξης μιμητών ή αυξήσεων στο κόστος παραγωγής. Αυτό, βέβαια, προϋποθέτει ότι ο αθλητικός οργανισμός εργάζεται συνεχώς να διατηρήσει το μειωμένο κόστος παραγωγής των υπηρεσιών του.

### **3.4.2 Στρατηγική διαφοροποίησης**

Με τη στρατηγική της διαφοροποίησης ο αθλητικός οργανισμός επιχειρεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρέχοντας υπηρεσίες ή παράγοντας προϊόντα τα οποία προωθούνται ως μοναδικά στο είδος τους. Συχνά, η συγκεκριμένη εικόνα συνδέεται με υψηλότερες τιμές ή συνδρομές. Παράδειγμα τέτοιων υπηρεσιών ή προϊόντων είναι η κάρτα αθλητικού μέλους ενός ξεχωριστού κλαμπ γκολφ.

Το κυριότερο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι ότι η αθλητική επιχείρηση αναπτύσσει πιστούς πελάτες/χρήστες που συνήθως

επιλέγουν μακροχρόνια σύνδεση μαζί της. Ωστόσο, σε μια δυναμικά αναπτυσσόμενη αθλητική αγορά, η στρατηγική αυτή απαιτεί δημιουργικό και υψηλά εξειδικευμένο προσωπικό, ενώ η διατήρηση της εικόνας της μοναδικότητας εμπεριέχει αρκετές διοικητικές δυσκολίες (Slack, 1997).

### 3.4.3 Στρατηγική επικέντρωσης

Η συγκεκριμένη στρατηγική στοχεύει στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αθλητικής αγοράς που ορίζεται με κριτήρια όπως το φύλο, η ηλικία, ο τόπος διαμονής, κ.ά. Εφόσον ο οργανισμός έχει επιλέξει το τμήμα της αγοράς που τον ενδιαφέρει, μπορεί να ακολουθήσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης ή την ηγετική στρατηγική κόστους (Slack, 1997).

*Ορισμένα από τα γυμναστήρια της αλυσίδας Universal, για παράδειγμα, έχουν ενεργοποιηθεί στην αγορά στοχεύοντας μόνο στη γυναίκα-ασκούμενη, ενώ παράλληλα διαφοροποιούνται σημαντικά από τα υπόλοιπα γυμναστήρια παρέχοντας ειδικούς συνδυασμούς υπηρεσιών άσκησης, χαλάρωσης, διαιτητικής, και καλλωπισμού. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι εταιρείες ΑΘΛΟΤΥΠΟ και ΣΑΛΤΟ, είναι δύο από τα πολλά παραδείγματα εκδοτικών οίκων που επικεντρώνονται στις εκδόσεις βιβλίων σχετικών με τον αθλητισμό. Τέλος, η σημαντική χρηματοδότηση του κράτους στον υψηλό αθλητισμό, μέσω των επιχορηγήσεων και των κινήτρων, μπορεί επίσης να εκληφθεί ως μια στρατηγική επικέντρωσης στον αθλητισμό επιδόσεων.*

Το κύριο πλεονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι ότι ο οργανισμός μπορεί να παρακολουθεί καλύτερα τις ανάγκες της επιλεγμένης αγοράς και να παρέχει αθλητικές υπηρεσίες και προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες της. Ωστόσο, η παραγωγή αυτών των υπηρεσιών απαιτεί συγκριτικά υψηλότερο κόστος, εξαιτίας του περιορισμένου όγκου και της ενδεχόμενης διακύμανσης της ζήτησης.

### **3.5 Στρατηγικές σύνδεσης της αθλητικής υπηρεσίας με την αγορά**

Η κύρια αποστολή κάθε αθλητικού οργανισμού είναι η παροχή αθλητικών υπηρεσιών στους πελάτες του, ανεξάρτητα από το αν αυτοί αποκαλούνται αθλούμενα μέλη ή φίλαθλοι και καταναλωτές. Άλλωστε, κάθε οργανισμός που συνεχίζει να παρέχει υπηρεσίες οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των αθλουμένων του είναι αναπόφευκτο ότι θα οδηγηθεί στη συρρίκνωση του επιχειρηματικού του χώρου και, τελικά, στην εξαφάνιση του. Η ικανοποίηση των ασκούμενων/μελών δεν μπορεί πλέον να αγνοείται από τους αθλητικούς οργανισμούς που επενδύουν στη βιωσιμότητα και την επιχειρηματική επιτυχία.

Οι στρατηγικές σύνδεσης της αθλητικής υπηρεσίας με την αγορά είναι το μέσο με το οποίο ένας οργανισμός μπορεί να αναδείξει τη σημασία που δίνει στην ικανοποίηση των μελών του. Κατά τον Hay (1990), οι στρατηγικές αυτές είναι δύο: Γενικές στρατηγικές ενίσχυσης των αθλητικών υπηρεσιών, Εξειδικευμένες στρατηγικές ενίσχυσης των αθλητικών υπηρεσιών.

#### **3.5.1 Γενικές στρατηγικές ενίσχυσης των αθλητικών υπηρεσιών**

Σε αυτές περιλαμβάνονται οι στρατηγικές διαφοροποίησης, μίμησης, αλλαγής, αντικατάστασης, και εγγύησης.

> Όταν ο αθλητικός οργανισμός επιλέγει να ξεχωρίσει τις υπηρεσίες του από αυτές των ανταγωνιστών του, ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Για τους οργανισμούς που εξαρτούν την επιβίωση τους από τα έσοδα που δημιουργούν μέσω των προσφερόμενων υπηρεσιών, η συγκεκριμένη στρατηγική θεωρείται αποτελεσματική για την προσέλκυση νέων ασκούμενων.

> Άλλοι αθλητικοί οργανισμοί επιλέγουν τη στρατηγική της μίμησης των υπηρεσιών άλλων αθλητικών οργανισμών, με δεδομένο ότι οι υπηρεσίες που θα αντιγράψουν ικανοποιούν τις ανάγκες των μελών τους. Η στρατηγική της μίμησης έχει εφαρμοστεί ευρέως από την πλειονότητα των κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών αθλητικών οργανισμών λόγω της έλλειψης εξειδικευμένου διοικητικού προσωπικού.

- > Η στρατηγική της αλλαγής είναι κατάλληλη για τους οργανισμούς που επιλέγουν ηγετικό ρόλο στην αγορά. Όταν ένας αθλητικός οργανισμός διαθέτει αρκετούς πόρους (αλυσίδες γυμναστηρίων), μπορεί να διαθέσει ένα μέρος τους για τη δημιουργία νέων αθλητικών υπηρεσιών που θα ικανοποιήσουν καλύτερα τα μέλη του.
- > Η στρατηγική της αντικατάστασης παρέχει στα μέλη τη δυνατότητα να αντικαταστήσουν το αθλητικό προϊόν ή υπηρεσία αν αυτό δεν αποφέρει τα προσδοκώμενα οφέλη. Μολονότι η φύση των περισσότερων αθλητικών υπηρεσιών δεν επιτρέπει την αντικατάσταση τους, υπάρχουν περιπτώσεις που αυτό είναι εφικτό (π.χ. αθλητικά όργανα, εξοπλισμός, καταναλωτικά προϊόντα ομάδων, περιφερειακές υπηρεσίες σε γυμναστήρια, κ.λπ.).
- > Μια άλλη στρατηγική γενικής ενίσχυσης των υπηρεσιών είναι αυτή της παροχής εγγύησης, σύμφωνα με την οποία ο ασκούμενος λαμβάνει εγγύηση για τα οφέλη του αθλητικού προγράμματος ή την ποιότητα των αθλητικών προϊόντων και, σε περίπτωση μειωμένης ικανοποίησης, του επιστρέφεται η δαπάνη. Σε όσες περιπτώσεις αθλητικών υπηρεσιών ή προϊόντων αυτό είναι εφικτό (π.χ., προγράμματα άσκησης και αδυνατίσματος ή υγείας), η στρατηγική της παροχής εγγύησης θεωρείται ορθή γιατί ενισχύει την εμπιστοσύνη των ασκουμένων.

### **3.5.2 Εξειδικευμένες στρατηγικές ενίσχυσης των αθλητικών υπηρεσιών**

Στις περιπτώσεις που ο αθλητικός οργανισμός γνωρίζει τις ανάγκες των μελών ή ασκουμένων του (κάτι που δεν θεωρείται απλό), μπορεί να ακολουθήσει πιο ειδικές στρατηγικές ενίσχυσης των αθλητικών υπηρεσιών που προσφέρει. Αυτές επικεντρώνονται στη μορφή και την ποιότητα αυτών των υπηρεσιών ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις προσδοκίες των μελών ή ασκουμένων του.

- > Η στρατηγική ενίσχυσης της μορφής της αθλητικής υπηρεσίας εστιάζεται σε θέματα όπως η ασφάλεια, τα υλικά, το προσωπικό, και η ομοιομορφία της. Ποια στοιχεία μιας αθλητικής υπηρεσίας ή προγράμματος του γυμναστηρίου μπορεί να είναι τυποποιημένα και ποια πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς στις ανάγκες των ασκουμένων; Τι συνδυασμούς υπηρεσιών μπορεί να επιλέξει ένας



νέος ασκούμενος στο γυμναστήριο; Ποια όργανα είναι διαθέσιμα όταν θέλει να ασκηθεί και σε τι κατάσταση βρίσκονται; Πόσο εξειδικευμένο είναι το προσωπικό που απασχολείται στο γυμναστήριο; Όλα τα παραπάνω αφορούν τη μορφή της αθλητικής υπηρεσίας ή προγράμματος και, συνεπώς, μπορούν είτε να σχεδιαστούν είτε να βελτιωθούν σε βαθμό που να ικανοποιούν τους ασκούμενους.

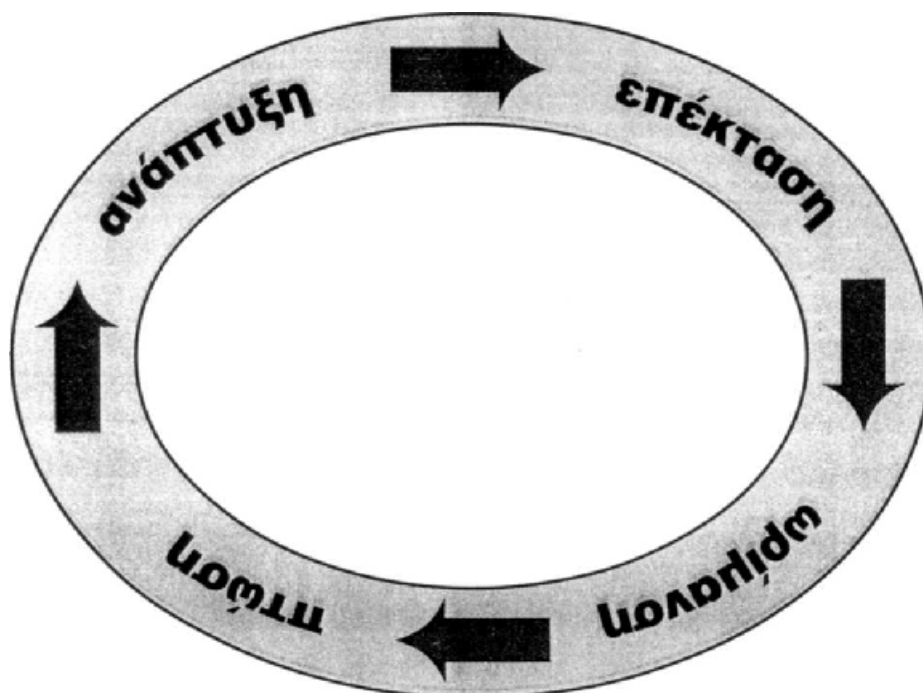
> Η στρατηγική ενίσχυσης της ποιότητας των αθλητικών υπηρεσιών περιλαμβάνει μια σειρά από κριτήρια τα οποία επικεντρώνονται στη βελτίωση της ποιότητας τους. Παραδείγματα είναι η ποιότητα του προσωπικού και των αθλητικών οργάνων/εγκαταστάσεων, και η διαθεσιμότητα των υπηρεσιών. Μια αθλητική υπηρεσία ή πρόγραμμα θεωρείται ποιοτική όταν το προσωπικό που την παρέχει διαθέτει υψηλή εξειδίκευση και ευγενική συμπεριφορά, όταν οι εγκαταστάσεις και τα όργανα είναι υψηλής ποιότητας, και όταν ο ασκούμενος έχει επιλογές ως προς τις ώρες που μπορεί να ασκηθεί. Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι η ποιότητα είναι υποκειμενική έννοια και, συνεπώς, υπόκειται σε συνεχή ορισμό ως προς το περιεχόμενο της.

> Η στρατηγική ενίσχυσης των περιφερειακών στοιχείων των αθλητικών υπηρεσιών αφορά τη συνδρομή ή τιμή, τον τρόπο πληρωμής, την ενημέρωση, την τοποθεσία, και τις πωλήσεις. Με δεδομένο ότι όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί εξαρτώνται από τα έσοδα που δημιουργούν από τις υπηρεσίες τους, είναι απαραίτητη μια στρατηγική προσδιορισμού της συνδρομής των μελών ή της τιμής των προϊόντων. Τρεις είναι οι εναλλακτικές επιλογές προσδιορισμού της συνδρομής: (α) χαμηλότερη αυτών της αγοράς, (β) ίση με αυτές της αγοράς, και (γ) υψηλότερη αυτών της αγοράς. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του ύψους της συνδρομής μιας αθλητικής υπηρεσίας είναι πολλοί: η ποιότητα των αθλητικών υπηρεσιών, η δομή της αγοράς, ο κύκλος της υπηρεσίας, οι ασκούμενοι, η ελαστικότητα της ζήτησης, κ.λπ. Παράλληλα, οι αθλητικοί οργανισμοί που ενδιαφέρονται να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες πρέπει να διαθέτουν εναλλακτικούς τρόπους καταβολής της συνδρομής (π.χ., με πιστωτικές κάρτες, μηνιαίες δόσεις, μετρητά, επιταγές, κ.λπ.) και εξειδικευμένο προσωπικό στις πωλήσεις των αθλητικών υπηρεσιών, και να επιλέγουν με μεγάλη προσοχή την τοποθεσία του αθλητικού οργανισμού, λαμβάνοντας

υπόψη τη στοχευόμενη αγορά, τους χώρους στάθμευσης, την αισθητική του χώρου, τα μέσα μεταφοράς, κ.ά.

### 3.6 Στρατηγικές προσαρμοσμένες στον κύκλο ζωής των αθλητικών υπηρεσιών

Κάποιες στρατηγικές που αφορούν τη μορφή, την ποιότητα, ή άλλα περιφερειακά στοιχεία των αθλητικών υπηρεσιών ή προϊόντων, οι οποίες αναλύθηκαν προηγουμένως, μπορούν να προσαρμοστούν στον κύκλο ζωής μιας αθλητικής επιχείρησης (Hay, 1990). Κάθε υπηρεσία ακολουθεί έναν κύκλο ζωής ο οποίος συνήθως περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: την ανάπτυξη, την επέκταση, την ωρίμανση, και την πτώση ή παρακμή (Σχήμα 3.4). Παρότι δεν είναι πάντα εύκολο να καθοριστεί επαρκώς η διάρκεια της κάθε φάσης του κύκλου ζωής, οι στρατηγικές αυτές βοηθούν τον αθλητικό οργανισμό να τις παρακολουθεί και να



Σχήμα 3.4. Ο κύκλος ζωής μιας αθλητικής υπηρεσίας ή προϊόντος.

προσαρμόζει ανάλογα τις προσφερόμενες υπηρεσίες του.

Η φάση της ανάπτυξης χαρακτηρίζεται από σημαντική ενίσχυση της ζήτησης, που γίνεται σταδιακά και οδηγεί σε αύξηση του αριθμού των ασκουμένων, αθλουμένων ή θεατών. Το οικονομικό ρίσκο και οι δαπάνες είναι

αυξημένες σε αυτή τη φάση, ενώ τα έσοδα ακολουθούν αυξητική τάση και η πιθανότητα αποτυχίας είναι υπαρκτή. *Για παράδειγμα, αν ένα γυμναστήριο σκοπεύει να παρουσιάσει μια νέα αθλητική υπηρεσία που θα συνδυάζεται με μια νέα τεχνολογία, οι στρατηγικές ανάπτυξης που απαιτούνται είναι:*

- > *Ελεύθερη και εύκολη χρήση, τουλάχιστον στην αρχή.*
- > *Επαρκής ποιότητα, εξειδικευμένο προσωπικό.*
- > *Διευρυμένη ενημέρωση.*
- > *Υψηλή τιμή για να προσελκύσει αυτούς που μπορούν να την αγοράσουν.*

Η επόμενη φάση είναι αυτή της επέκτασης, που χαρακτηρίζεται από γρήγορη αύξηση στη χρήση και, συνεπώς, στα έσοδα από την αθλητική υπηρεσία. Ωστόσο, οι πιθανότητες εμφάνισης ανταγωνισμού είναι μεγάλες, αφού θα επιχειρηθούν αντιγραφές της υπηρεσίας. Ο οργανισμός πρέπει να επιστρατεύσει όλους τους πόρους που διαθέτει και να είναι έτοιμος να επεκτείνει τις εγκαταστάσεις όταν χρειαστεί. *Στο παραπάνω παράδειγμα, το γυμναστήριο πρέπει να αρχίσει να διαφοροποιεί τη συγκεκριμένη υπηρεσία προσθέτοντας της νέα στοιχεία, εξατομικεύοντας τη στις ανάγκες των μελών του, και ενημερώνοντας τα μέλη του συνεχώς.*

Στο στάδιο της ωρίμανσης αρχίζει ο σταδιακός κορεσμός της αθλητικής αγοράς από τη συγκεκριμένη υπηρεσία, και τόσο η χρήση όσο και τα έσοδα ακολουθούν πτωτική τάση. Οι εγκαταστάσεις πλεονάζουν σε σχέση με τη ζήτηση της υπηρεσίας, και είναι πολύ πιθανό ο αθλητικός οργανισμός να παραμείνει στο στάδιο αυτό για μεγάλο χρονικό διάστημα. *Έτσι, το παραπάνω γυμναστήριο επιβάλλεται να συνεχίσει να διαφοροποιεί την υπηρεσία του, ενισχύοντας συνεχώς την ποιότητα της και διατηρώντας τα μέρη και τις ώρες που την παρέχει.* Παράλληλα, η περαιτέρω προώθηση της υπηρεσίας πρέπει να υλοποιείται με πιο εξατομικευμένο τρόπο, ενώ γίνεται επιτακτική η αναζήτηση νέων τμημάτων στην αθλητική αγορά.

### **3.6.1 Στρατηγική των αθλητικών συλλόγων**

Η έρευνα στις αθλητικές ομοσπονδίες και τους συλλόγους μάς παρέχει σήμερα ακόμη πιο εξειδικευμένη γνώση όσον αφορά τη στρατηγική ανάπτυξη αυτών των οργανισμών. Αρκετοί οργανισμοί επιλέγουν να διατυπώνουν το στρατηγικό τους προγραμματισμό σε ηγετικό επίπεδο (π.χ., διοικητικό

συμβούλιο ή επιτροπή προγραμματισμού) και ανάλογα με την εμφάνιση επίκαιρων ζητημάτων ή εξελίξεων. Άλλοι ακολουθούν μια πιο αποκεντρωμένη προσέγγιση, αναπτύσσοντας στρατηγικό προγραμματισμό για κάθε πρόγραμμα, επιτροπή, ή τμήμα τους.

Ο γνωστός θεωρητικός Drucker (1990) υποστηρίζει ότι η διαδικασία αυτή θα πρέπει να ξεκινά με τη συνολική αυτοαξιολόγηση του οργανισμού. Η αξιολόγηση πρέπει να αναζητά πρώτα απαντήσεις σε βασικές ερωτήσεις σχετικά με την αποστολή και τις προσφερόμενες υπηρεσίες ενός αθλητικού οργανισμού. Όταν συμβαίνει αυτό, ο αθλητικός οργανισμός είναι σε θέση να προχωρήσει στο στρατηγικό προγραμματισμό ο οποίος χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω:

- > Διατυπώνει ξεκάθαρους σκοπούς, στόχους, και πολιτικές σχετικά με τα αθλητικά προγράμματα, τις υπηρεσίες, και τα στοχευόμενα μέλη.
- > Προτάσσει ένα και μοναδικό τρόπο διεξόδου στον πληθυσμό-στόχο.
- > Προσανατολίζεται στο μέλλον και λαμβάνει υπόψη τις σύγχρονες τάσεις στην αθλητική αγορά.
- > Χαρακτηρίζεται από απλότητα και είναι εφικτή.
- > Εναρμονίζεται με την οργανωτική κουλτούρα και τις αξίες, και επενδύει στα βασικά προτερήματα του αθλητικού οργανισμού.
- > Θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και καλλιεργεί συλλογική προσέγγιση του μέλλοντος του οργανισμού.
- > Εμπεριέχει συνέπειες, αφού θέτει δεσμεύσεις σχετικά με την κατανομή πόρων και αρμοδιοτήτων.

Η έρευνα έχει δείξει ότι, για να είναι επιτυχημένη η ανάπτυξη στρατηγικής σε αυτούς τους οργανισμούς, πρέπει να θεμελιώνεται σε δύο σύνθετες παραμέτρους:

- 1) Την ελκυστικότητα των προγραμμάτων του οργανισμού.
- 2) Το ανταγωνιστικό επίπεδο (Thibault, Slack & Hinings, 1993).

Η ελκυστικότητα των αθλητικών προγραμμάτων αφορά την ικανότητα αυτών των οργανισμών να παρέχουν υπηρεσίες και προγράμματα τα οποία θα

χαρακτηρίζονται από συνέπεια, συνέχεια, και εξασφαλισμένους πόρους. Πιο συγκεκριμένα, η παράμετρος αυτή σχετίζεται με:

- > Χρηματοδότηση από εξωτερικές πηγές.
- > Αριθμό ασκούμενων/σωματείων.
- > Εθελοντές.
- > Ελκυστικότητα και αναγνώριση προγραμμάτων.

Το ανταγωνιστικό επίπεδο του αθλητικού συλλόγου ή ομοσπονδίας σχετίζεται με τις δυνατότητες που έχει το άθλημα να προσελκύει και να διατηρεί νέα μέλη, και προσδιορίζεται από δύο παραμέτρους:

- > Το κόστος του εξοπλισμού που απαιτεί το άθλημα.
- > Το κόστος συνδρομής για τη συμμετοχή σε αυτό.

Με βάση την εσωτερική αξιολόγηση των παραπάνω παραμέτρων, οι συγκεκριμένοι αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να επιδιώξουν μια από τις παρακάτω στρατηγικές ανάπτυξης: επεκτατική, καινοτόμα, διερευνητική, και ποιότητας (βλέπε Σχήμα 3.5).



Σχήμα 3.5. Τύποι στρατηγικής αθλητικών οργανισμών (Thibault, Slack & Hinings, 1993).

Η επεκτατική στρατηγική συναντάται σε αθλητικές ομοσπονδίες ή συλλόγους που, με βάση τα παραπάνω, χαρακτηρίζονται από δυνατό ανταγωνιστικό επίπεδο και υψηλή ελκυστικότητα προγραμμάτων. Αυτοί οι οργανισμοί ασχολούνται με γνωστά και μη ακριβά αθλήματα (π.χ., μπάσκετ, βόλεϊ) που διαθέτουν οργανωμένα δίκτυα υλοποίησης νέων προγραμμάτων και μπορούν εύκολα, και με μικρό ρίσκο, να επεκτείνουν και να ενισχύσουν τη σημερινή τους αθλητική ανάπτυξη.

Η στρατηγική καινοτομίας συνιστάται για αθλητικούς οργανισμούς που έχουν υψηλό ανταγωνιστικό επίπεδο αλλά χαμηλή ελκυστικότητα στα προγράμματα που παρέχουν. Αυτό σημαίνει ότι δεν απαιτούν ακριβό εξοπλισμό αλλά αδυνατούν να προσελκύσουν μέλη και να οργανώσουν ποιοτικά προγράμματα (π.χ., πάλη, χάντμπολ, πυγμαχία). Η ενδεδειγμένη στρατηγική για τους συγκεκριμένους οργανισμούς είναι ο σχεδιασμός καινοτόμων πρωτοβουλιών και προγραμμάτων που θα προσελκύσουν νέα μέλη στο άθλημα. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι το beach handball, το οποίο προωθείται ως μια νέα αθλητική δραστηριότητα αλλά παράλληλα βοηθά και στην προβολή του "μητρικού" του αθλήματος.

Η στρατηγική ενίσχυσης της ποιότητας αφορά τους αθλητικούς οργανισμούς που βρίσκονται σε αδύνατη ανταγωνιστική θέση λόγω του υψηλού κόστους που προϋποθέτει η ενασχόληση με το άθλημα (π.χ., χιονοδρομίες). Οι οργανισμοί των αθλημάτων αυτών έχουν αναπτύξει προγράμματα και πρόσβαση σε εγκαταστάσεις, αλλά η περαιτέρω ανάπτυξη τους εξαρτάται από την ενίσχυση της ποιότητας και τις τεχνικές προώθησης των προσφερόμενων προγραμμάτων.

Η διερευνητική στρατηγική σχετίζεται με αθλητικούς οργανισμούς που βρίσκονται σε φτωχή στρατηγική θέση λόγω της δαπανηρής φύσης του αθλήματος που καλλιεργούν και της σημαντικής έλλειψης προγραμμάτων σε διάφορες ηλικίες και γεωγραφικές περιοχές (π.χ., ιππασία, γκολφ, ιστιοπλοΐα). Οι οργανισμοί αυτοί πρέπει να εξερευνήσουν στρατηγικές όσον αφορά τη δημιουργία νέων προγραμμάτων προκειμένου να ενισχύσουν τη θέση του αθλήματος.

Τέλος, αξίζει να τονιστεί ότι, στους μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς, περισσότερη σημασία έχει η ίδια η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής παρά ένα κείμενο που θα φέρει απλώς τον τίτλο "στρατηγικός προγραμματισμός". Η δημιουργία ενός εντυπωσιακού προγραμματισμού δεν είναι απαραίτητο ότι διέπεται και από στρατηγική σκέψη. Πολύ συχνά, τα κείμενα αυτά είτε προετοιμάζονται από απλούς υπαλλήλους και καταλήγουν στο να τονίζουν την ανάγκη για αναζήτηση επιπρόσθετων πόρων για τα τρέχοντα προγράμματα είτε έχουν σχεδιαστεί για να εντυπωσιάσουν τους χορηγούς και τους χρηματοδότες του αθλητικού οργανισμού. Συνεπώς, ακόμη και ο καλύτερος προγραμματισμός δεν μπορεί να αντικαταστήσει την έλλειψη στρατηγικής σκέψης στην ηγεσία ενός αθλητικού συλλόγου ή ομοσπονδίας. Άλλωστε, η αξιοπιστία και η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ενός αθλητικού οργανισμού κρίνεται από την αποδοχή και από την ποιότητα του οράματος και της στρατηγικής που προτείνει. Ο λόγος γι' αυτό είναι ότι η στρατηγική αποτελεί το εργαλείο με το οποίο η ηγεσία επιλέγει να ανανεώσει και να εκσυγχρονίσει τον αθλητικό οργανισμό.

## 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

---

### 4.1 Δομή και σχεδιασμός

Όλοι οι αθλητικοί οργανισμοί, ανεξαρτήτως μεγέθους και διάρκειας παραμονής στην αθλητική αγορά, διαθέτουν εσωτερική δομή ή διάθρωση. Η δομή είναι ένα από τα θεμελιώδη μέσα με τα οποία οι οργανισμοί προσπαθούν να υλοποιήσουν τις στρατηγικές και τους στόχους τους. Δύο αθλητικοί οργανισμοί που λειτουργούν στο ίδιο εξωτερικό περιβάλλον και διαθέτουν συγκρίσιμους πόρους είναι δυνατό να διαφέρουν σημαντικά ως προς το συνολικό έργο που παράγουν. Η διαφορά αυτή μπορεί να οφείλεται στην εσωτερική τους δομή.

Σύμφωνα με τον Levicki (1996), οργανωτική δομή είναι το σύστημα καταγραφής των θέσεων εργασίας και των σχέσεων που τις διέπουν. Το σύστημα αυτό απεικονίζει τον τρόπο εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού και περιλαμβάνει την ταξινόμηση των ατόμων σε τμήματα, τις σχέσεις συνεργασίας, και τους τρόπους επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (Daft, 1989). Με άλλα λόγια, η οργανωτική δομή είναι ένα εργαλείο της διοίκησης μέσω του οποίου επιχειρεί τον προσδιορισμό των ευθυνών του ανθρώπινου δυναμικού και του ελέγχου των διαθέσιμων πόρων, με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης. Γι' αυτό άλλωστε μια αλλαγή, για παράδειγμα, στην ηγεσία μιας αθλητικής ομοσπονδίας ή ενός συλλόγου μπορεί να συνοδεύεται από αλλαγές στην εσωτερική δομή ή ακόμη και με εσωτερική αναδιοργάνωση.

Ο εσωτερικός σχεδιασμός αφορά τη διαδικασία ανάπτυξης μιας αποτελεσματικής δομής στα πλαίσια ενός αθλητικού οργανισμού. Με άλλα λόγια, αφορά τον τρόπο με τον οποίο ένα διοικητικό στέλεχος διαμορφώνει τα βασικά στοιχεία της δομής, έτσι ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω Σχήμα, κάθε αθλητικός οργανισμός καλείται να αναπτύξει εκείνη την οργανωτική δομή που ταιριάζει στις ανάγκες του, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί (σταθερό ή ασταθές), τους στόχους του (αποδοτικότητα ή προσαρμογή στην αθλητική αγορά), την



τεχνολογία που διαθέτει (ρουτίνας ή μη ρουτίνας), και το επίπεδο ανάπτυξης (μεγάλο ή μικρό) (Daft, 1989).



Σχήμα 4.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δομή.

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές παράμετροι και διαστάσεις της οργανωτικής δομής, οι οποίες επιτρέπουν στους μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους και στις κερδοσκοπικές αθλητικές επιχειρήσεις να αυξήσουν τα οφέλη τους.

#### 4.2 Παράμετροι της οργανωτικής δομής

Πολύ συχνά, τα στελέχη των αθλητικών οργανισμών ταυτίζουν τη δομή με το οργανόγραμμα — ένα σχήμα ή πίνακα όπου περιγράφονται τα τμήματα, οι σχέσεις συνεργασίας τους, και η ιεραρχία. Η οργανωτική δομή είναι κάτι πολύ περισσότερο από ένα στατικό οργανόγραμμα, και αφορά μια σειρά από παραμέτρους και διαστάσεις οι οποίες διαμορφώνουν τον τρόπο εργασίας των υπαλλήλων, των ομάδων, και των τμημάτων σε έναν αθλητικό οργανισμό. Αυτές οι παράμετροι είναι:

1) Σύνθεση τμημάτων. Καθορίζει τις θέσεις εργασίας και τις αρμοδιότητες που συγκροτούν ένα γραφείο, τμήμα, ή διεύθυνση στα πλαίσια ενός αθλητικού οργανισμού.

- 2) Σχέσεις αναφοράς. Προσδιορίζει πού αποδίδει λογαριασμό κάθε υπάλληλος ή κάθε τμήμα.
- 3) Σχεδιασμός θέσεων και ρόλων. Ορίζει τις θέσεις εργασίας στο εσωτερικό του οργανισμού, καθορίζοντας το περιεχόμενο τους, την ελευθερία αποφάσεων, τις προκλήσεις, και τις δεξιότητες που απαιτείται να έχουν οι εργαζόμενοι που τις κατέχουν.
- 4) Μηχανισμοί ενημέρωσης και επικοινωνίας. Προσδιορίζει τους τρόπους με τους οποίους συλλέγονται και διανέμονται οι πληροφορίες στο εσωτερικό ενός αθλητικού οργανισμού.
- 5) Συστήματα παρακίνησης. Διαμορφώνει τους μηχανισμούς με τους οποίους διανέμονται τα κίνητρα και οι ενδεχόμενες τιμωρίες για μη επιθυμητές συμπεριφορές.
- 6) Μηχανισμοί ανάπτυξης. Καθορίζει τις διαδικασίες προσέλκυσης νέων μελών, την τοποθέτηση τους σε θέσεις εργασίας, και την ανάπτυξη τους στη διάρκεια του χρόνου.

#### **4.3 Η αναγκαιότητα της οργανωτικής δομής**

Η αναγκαιότητα της εσωτερικής δομής είναι εμφανής στην καθημερινή λειτουργία του αθλητικού οργανισμού γιατί, μεταξύ των άλλων, επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η εσωτερική δομή είναι αυτή που επιτρέπει ή εμποδίζει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν προσδοκίες, να κατανοήσουν τις προθέσεις και τους στόχους του αθλητικού οργανισμού, και να εστιάσουν στην παραγωγή επιθυμητού έργου. Κατά τον Levicki (1996), ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής αποτελεί μια από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες της διοίκησης, και η αναγκαιότητα της στα πλαίσια ενός αθλητικού οργανισμού τεκμηριώνεται από τα παρακάτω:

Υποστηρίζει την υλοποίηση της στρατηγικής. Ο σχεδιασμός της δομής ενός αθλητικού οργανισμού συνήθως ακολουθεί τη στρατηγική του. Για παράδειγμα, όταν ένας αθλητικός σύλλογος αποφασίζει να επεκταθεί σε νέες υπηρεσίες, η δομή είναι το πρώτο στοιχείο που θα τροποποιηθεί ώστε να υποστηρίξει αυτές τις υπηρεσίες (νέο προσωπικό, νέο τμήμα, κ.λπ.)

Κατανέμει ρόλους και υπευθυνότητες. Ο οργανωτικός σχεδιασμός και η δομή του αθλητικού οργανισμού βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό να κατανοήσει το ρόλο και τις αρμοδιότητες του. Επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατανοήσουν ότι ανήκουν σε συγκεκριμένα τμήματα ή ομάδες εργασίας τα οποία αναπτύσσουν δικούς τους στόχους και συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Καθορίζει τις σχέσεις αναφοράς. Ο εσωτερικός σχεδιασμός προσδιορίζει επίσης σε ποιον αποδίνει λογαριασμό κάθε μέλος του αθλητικού οργανισμού, και τοποθετεί την κάθε θέση εργασίας στην ιεραρχία του οργανισμού.

Κατανέμει το ανθρώπινο δυναμικό σε ομάδες εργασίας. Η αποτελεσματική λειτουργία των αθλητικών οργανισμών εξαρτάται από τη συνοχή και την παραγωγικότητα των επιμέρους ομάδων (επιτροπές, διοικητικό συμβούλιο, τμήματα, κ.λπ.) που εργάζονται με στόχο την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου έργου.

Προσδιορίζει την εξουσία, τον έλεγχο, και τα συστήματα αποφάσεων. Κάθε εργαζόμενος ενός αθλητικού οργανισμού δεν έχει την ίδια ελευθερία λήψης αποφάσεων σε διάφορα διοικητικά ή τεχνικά θέματα. Η οργανωτική δομή προσδιορίζει την επίσημη εξουσία κάθε εργαζομένου και τα συστήματα λήψης αποφάσεων.

Βοηθά την επικοινωνία. Η οργανωτική δομή καθορίζει τόσο τις συνεργασίες μεταξύ των τμημάτων ή ομάδων εργασίας όσο και τη ροή των πληροφοριών μεταξύ τους, έτσι ώστε όλα τα μέλη του αθλητικού οργανισμού να διαθέτουν τις αναγκαίες πληροφορίες για να εργαστούν αποτελεσματικά.

Μεγιστοποιεί την παρακίνηση. Βασικό μέλημα της οργανωτικής δομής και του σχεδιασμού είναι η ομαδοποίηση των μελών του αθλητικού οργανισμού σε αποδοτικές ομάδες. Αυτή η ομαδοποίηση, όχι μόνο λειτουργεί ως κίνητρο για τα μέλη, αλλά τα ενημερώνει και για τις δυνατότητες σταδιοδρομίας που υπάρχουν στον αθλητικό οργανισμό.

#### 4.4 Διαστάσεις της οργανωτικής δομής

Η βιβλιογραφία συνδέει τον όρο "οργανωτική δομή" με αρκετές αλληλοσχετιζόμενες διαστάσεις που βοηθούν στην κατανόηση και την περιγραφή της. Τρεις από αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την προσέγγιση της δομής των αθλητικών οργανισμών: (α) η πολυπλοκότητα, (β) η τυποποίηση, και (γ) η συγκέντρωση.

##### 4.4.1 Πολυπλοκότητα

Η διάσταση αυτή εκφράζει το βαθμό διαφοροποίησης που συναντάται σε έναν αθλητικό οργανισμό, και είναι ορατή σε οποιονδήποτε αθλητικό οργανισμό (Slack, 1997). Μια σύντομη ματιά στις διάφορες θέσεις εργασίας, στους τίτλους, καθώς και στα τμήματα που συγκροτούν την ιεραρχία δείχνουν το βαθμό πολυπλοκότητας που διέπει έναν αθλητικό οργανισμό. Ακόμη και ο μικρός αθλητικός σύλλογος, που με μια πρώτη ματιά φαίνεται να διαθέτει απλή δομή, διαθέτει κάποιο βαθμό πολυπλοκότητας, αφού έχει θέσεις εργασίας (τουλάχιστον στον προπονητικό τομέα), επιτροπές, και ξεκάθαρους ρόλους στο διοικητικό συμβούλιο. Σε μεγαλύτερους αθλητικούς οργανισμούς (ανώνυμες αθλητικές εταιρείες, εταιρείες αθλητικών ειδών, κ.λπ.), κάθε τομέας μπορεί να διαθέτει διαφορετικό βαθμό πολυπλοκότητας. Για παράδειγμα, το τμήμα μάρκετινγκ μιας μεγάλης ποδοσφαιρικής ομάδας μπορεί να μη διαθέτει τόσο ξεκάθαρους ρόλους και αυστηρή ιεραρχία σε σύγκριση με τον τεχνικό τομέα όπου συναντάται περισσότερο αυστηρή ιεραρχία και απαραβίαστη ροή οδηγιών/εντολών, υψηλό επίπεδο διαφοροποίησης, και περιορισμένο εύρος ελέγχου. Η διαφοροποίηση σε έναν αθλητικό οργανισμό μπορεί να έχει τρεις μορφές: οριζόντια, κάθετη, και γεωγραφική.

Οριζόντια διαφοροποίηση. Στους αθλητικούς οργανισμούς, αυτή η διαφοροποίηση γίνεται εμφανής με δύο τρόπους: την τμηματοποίηση και την εξειδίκευση. Η οριζόντια διαφοροποίηση αυξάνεται όταν ο αθλητικός οργανισμός διαιρεί το συνολικό του έργο σε απλές και επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες, ή όταν για τη διεκπεραίωση των περισσότερων δραστηριοτήτων του προσλαμβάνει ειδικά εκπαιδευμένους υπαλλήλους. Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός διαιρείται σε τμήματα αναλύεται σε επόμενες

παραγράφους αυτού του κεφαλαίου. Εδώ αρκεί να αναφερθεί ότι η εκτεταμένη διαίρεση του σε στενά αντικείμενα προκαλεί αύξηση των αναγκών για θέσεις εργασίας, κάτι που συνεπάγεται αυξημένες απαιτήσεις σε διοίκηση και συναναστροφές. Οι θέσεις αυτές απαιτούν συνήθως μη εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο μπορεί να αντικατασταθεί σχετικά εύκολα. Η εκτεταμένη οριζόντια τμηματοποίηση συναντάται στα τμήματα παραγωγής των μεγάλων αθλητικών οργανισμών που παράγουν κυρίως αθλητικά προϊόντα.

Η διαφοροποίηση αυξάνεται καθώς επεκτείνεται η εξειδίκευση των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι, όταν ο οργανισμός προσλαμβάνει υψηλά εξειδικευμένο προσωπικό σε διάφορες θέσεις εργασίας (π.χ., εργοφυσιολόγους, γιατρούς, γυμναστές, ειδικούς στην προώθηση προϊόντων, κ.λπ.), ο συντονισμός και η συνδιαλλαγή αυτών των ατόμων απαιτεί στην πράξη αρκετή πολυπλοκότητα. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα αυτά διαθέτουν διαφορετική εκπαίδευση και επαγγελματική προσέγγιση, και συνήθως αναπτύσσουν διαφορετικές απόψεις, στόχους, και τρόπους εργασίας και επικοινωνίας στο εσωτερικό του αθλητικού οργανισμού. Για παράδειγμα, η έρευνα των Slack και Hinings (1992) έδειξε ότι το εξειδικευμένο προσωπικό των αθλητικών ομοσπονδιών είναι περισσότερο δεκτικό στις αλλαγές σε σύγκριση με τα άμισθα μέλη των διοικητικών συμβουλίων, τα οποία συχνά αρνούνται να εγκαταλείψουν παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας. Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της εισαγωγής της εξειδίκευσης στους αθλητικούς οργανισμούς είναι:

- Εύκολη προσαρμογή και εκπαίδευση.
- Ταχύτερες και ποιοτικότερες αποφάσεις.
- Βελτιώσεις στους τρόπους διεκπεραίωσης της εργασίας.
- Καλύτερη αξιοποίηση της εξειδίκευσης που διαθέτουν οι εργαζόμενοι.

Στον Πίνακα 4.2 παρουσιάζονται συνοπτικά κάποιες μορφές εξειδίκευσης που συναντώνται σε αθλητικούς οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.

Πίνακας 4.2: Μορφές εξειδίκευσης σε αθλητικούς οργανισμούς.

- Εξειδίκευση υπηρεσιών/προγραμμάτων (π.χ., αριθμός προγραμμάτων)
- Προπονητική εξειδίκευση (π.χ., αριθμός προπονητικών θέσεων)
- Εξειδίκευση ανθρώπινου δυναμικού (π.χ., αριθμός εξειδικευμένων θέσεων εργασίας)
- Εξειδίκευση εθελοντικού ανθρώπινου δυναμικού (π.χ., αριθμός διοικητικών θέσεων των μελών του διοικητικού συμβουλίου του συλλόγου).

Πηγή: Slack, 1997

Κάθετη διαφοροποίηση. Αυτή η διάσταση της πολυπλοκότητας αφορά τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων στην οργανωτική δομή ενός αθλητικού οργανισμού. Όσα περισσότερα επίπεδα εξουσίας υπάρχουν μεταξύ του ανώτερου και κατώτερου υπαλλήλου στην ιεραρχία, τόσο πιο πολύπλοκη γίνεται η δομή του αθλητικού οργανισμού. Αυτό συνεπάγεται μια σειρά από σύνθετα προβλήματα στην επικοινωνία, το συντονισμό, την εποπτεία, και τα συστήματα αποφάσεων.

Η κάθετη διαφοροποίηση συνδέεται άμεσα με το μέγεθος και την οριζόντια διαφοροποίηση του αθλητικού οργανισμού. *Για παράδειγμα, μια μικρή αθλητική επιχείρηση υπηρεσιών μάρκετινγκ και μάνατζμεντ (π.χ. Sport Team, Fair Play) χαρακτηρίζεται από χαμηλή κάθετη και σχετικά περιορισμένη οριζόντια πολυπλοκότητα. Αντιθέτως, η Reebok, ως μεγάλη εταιρεία αθλητικών προϊόντων, έχει αρκετά επίπεδα στην ιεραρχία της και αυξημένη οριζόντια πολυπλοκότητα.*

Η κάθετη διαφοροποίηση ενός αθλητικού οργανισμού δείχνει, ως ένα βαθμό, την εσωτερική ιεραρχία και, συνεπώς, την κατανομή της εξουσίας στα μέλη του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα που κατέχουν θέσεις στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας (π.χ., μέλη διοικητικού συμβουλίου, γενικοί διευθυντές, κ.λπ.) αναμένεται να διαθέτουν περισσότερη αυτονομία και δύναμη αποφάσεων στην εργασία τους. Ωστόσο, paradóξως υπάρχουν και αθλητικοί οργανισμοί όπου η ελευθερία αποφάσεων που αντιστοιχεί σε μια θέση εργασίας δεν εναρμονίζεται με την κατάταξη της στην ιεραρχία. Το πρόβλημα γίνεται

συχνότερα εμφανές σε αθλητικούς οργανισμούς που διαθέτουν εξειδικευμένα στελέχη (π.χ., ομοσπονδίες, μεγάλες ομάδες, εταιρείες εξειδικευμένων υπηρεσιών), από τα οποία η ανώτερη ιεραρχία εξαρτάται για να παράγει έργο. Για να λειτουργήσουν αυτά τα στελέχη χρειάζονται αρκετή αυτονομία, συνεπώς η διοίκηση των αθλητικών οργανισμών δεν έχει παρά να τους αναθέσει υπευθυνότητες που θα συνοδεύονται από ελευθερία λήψης αποφάσεων, ευθύνες, και δυνατότητες ελέγχου.

*Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα είναι οι μεγάλες αθλητικές ομοσπονδίες (ποδοσφαίρου, μπάσκετ, βόλεϊ, κ.λπ.) του Καναδά. Οι έρευνες των Slack και Hinings (1992) έδειξαν ότι τα ερασιτεχνικά διοικητικά συμβούλια αυτών των ομοσπονδιών έχουν απολέσει σημαντικό μέρος της εξουσίας και του ελέγχου λόγω της πρόσληψης εξειδικευμένων υπαλλήλων, οι οποίοι συνήθως κατέχουν θέσεις εργασίας που κατατάσσονται χαμηλότερα στην ιεραρχία. Η αντιμετώπιση αυτού του ιδιαίτερου προβλήματος της οργανωτικής δομής εξετάζεται εκτενέστερα σε επόμενες παραγράφους αυτού του κεφαλαίου.*

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, ο βαθμός της κάθετης διαφοροποίησης εξαρτάται από το μέγεθος ενός αθλητικού οργανισμού. Ωστόσο, δύο οργανισμοί με το ίδιο μέγεθος (που εκφράζεται, για παράδειγμα, με βάση τον αριθμό των υπαλλήλων τους) μπορεί να διαφέρουν σημαντικά ως προς τον αριθμό των επιπέδων της κάθετης διαφοροποίησης. Ο ένας μπορεί να διαθέτει υψηλή και ο άλλος πεπλατυσμένη ιεραρχική δομή. Οι διαφορές αυτές συνδέονται με το εύρος ελέγχου, δηλαδή τον αριθμό των υπαλλήλων που εποπτεύονται από το ίδιο διοικητικό στέλεχος. Έτσι, όταν, για παράδειγμα, το εύρος ελέγχου είναι ένας προς τρεις, η δομή που προκύπτει είναι υψηλότερη και ο αριθμός των διοικητικών στελεχών περισσότερος σε σύγκριση με τη δομή που προκύπτει από ένα εύρος ελέγχου ένας προς επτά.

Επειδή οι γνώμες δίστανται σχετικά με το τι θεωρείται σωστό εύρος ελέγχου, πρέπει να τονίσουμε ότι, γενικά, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα ενός αθλητικού οργανισμού ενισχύεται όταν ο αριθμός των επιπέδων διαφοροποίησης είναι μικρός. Αυτό επιτρέπει την καλύτερη επικοινωνία, την ταχύτερη λήψη αποφάσεων, και την αξιοποίηση της εξειδίκευσης που διαθέτουν τα υψηλά εκπαιδευμένα στελέχη ενός αθλητικού οργανισμού. Ωστόσο, το σωστό εύρος έλεγχου εξαρτάται από το μέγεθος του

αθλητικού οργανισμού, τη φύση των αθλητικών υπηρεσιών που παρέχει, και τα χαρακτηριστικά των υπάλληλων του.

Γεωγραφική διαφοροποίηση. Αυτή η διάσταση εκφράζει το βαθμό στον οποίο ο αθλητικός οργανισμός είναι διαιρεμένος σε διαφορετικές τοποθεσίες. Αυτό μπορεί να αφορά τόσο τα επίπεδα εξουσίας όσο και τις ομάδες δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, μια αθλητική ομοσπονδία μπορεί να διαθέτει περιφερειακές επιτροπές σε διάφορα μέρη της χώρας, οι οποίες συντονίζουν την τοπική ανάπτυξη του αθλήματος. Κάθε μια από αυτές τις επιτροπές μπορεί να διαθέτει διαφορετικό βαθμό εξουσίας και να έχει διαφορετική σχέση εποπτείας με την κεντρική ομοσπονδία. Η γεωγραφική διασπορά αυξάνει σημαντικά το βαθμό πολυπλοκότητας ενός αθλητικού οργανισμού.

#### **4.4.2 Τυποποίηση**

Αυτή η διάσταση της οργανωτικής δομής εκφράζει το βαθμό στον οποίο οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες ενός οργανισμού διέπονται από γραπτούς κανόνες ή οδηγίες (Slack, 1997). Όταν ένας αθλητικός οργανισμός διαθέτει αυξημένη τυποποίηση, αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία του καθοδηγείται από κανονισμούς, γραπτές οδηγίες, περιεκτικές πολιτικές, και ξεκάθαρες προκαθορισμένες διαδικασίες. Ενδεικτικά παραδείγματα τυποποίησης είναι οι αναλυτικές περιγραφές εργασιών, η αυστηρή τήρηση των μηχανισμών λήψης αποφάσεων, τα οργανογράμματα, οι λεπτομερείς κανόνες συμπεριφοράς, και οι προκαθορισμένες διαδικασίες. Ως συνέπεια της τυποποίησης, οι υπάλληλοι διαθέτουν περιορισμένη αυτονομία σε ό,τι αφορά τον τρόπο και το χρόνο εκτέλεσης της εργασίας τους. Μια άλλη εφαρμογή της τυποποίησης είναι ως ελεγκτικός μηχανισμός.

Οι αθλητικοί οργανισμοί διαφέρουν σημαντικά ως προς το βαθμό τυποποίησης που εισάγουν στην καθημερινή τους λειτουργία. *Για παράδειγμα, η μεγάλη αλυσίδα καταστημάτων αθλητικών ειδών Intersport απασχολεί μεγάλο αριθμό εξειδικευμένων πωλητών και είναι λογικό να διαθέτει αυξημένη τυποποίηση.* Αυτή γίνεται εμφανής μέσω των λεπτομερών εκπαιδευτικών οδηγιών που περιλαμβάνουν μια σειρά θέματα σχετικά με τις πολιτικές των καταστημάτων, τα είδη των προϊόντων, την ποιότητα τους, την εσωτερική

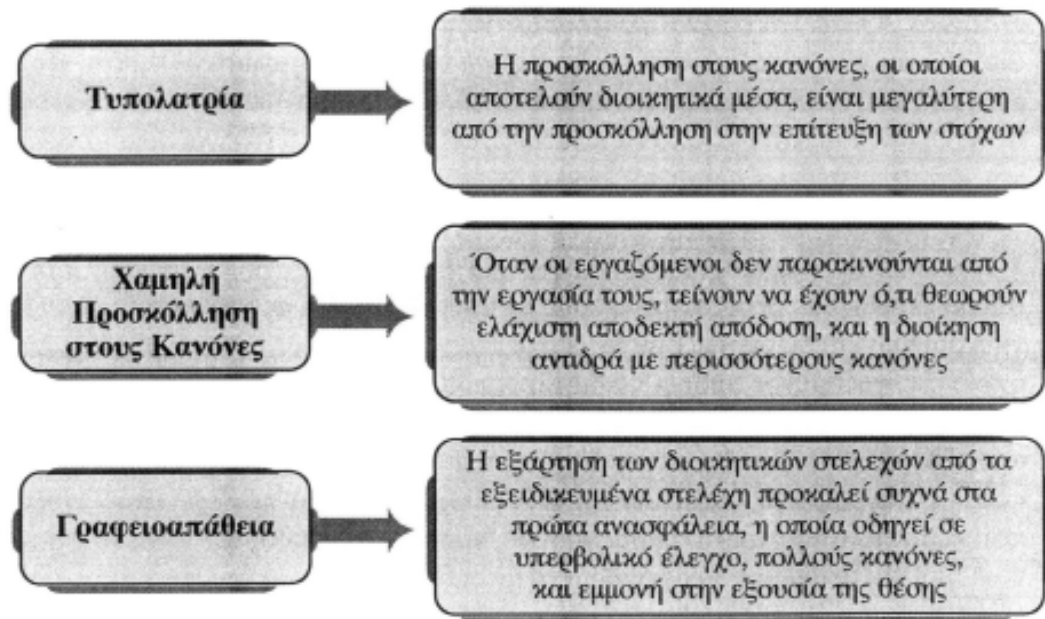


οργάνωση, κ.λπ. Ωστόσο, δεν συμβαίνει το ίδιο με τους αθλητικούς οργανισμούς που διαθέτουν μεγάλο αριθμό εξειδικευμένου προσωπικού. Το *Εθνικό Κέντρο Αθλητικών Ερευνών (ΕΚΑΕ)*, για παράδειγμα, που ασχολείται με την αθλητική έρευνα και την επιστημονική υποστήριξη των εθνικών ομάδων, και απασχολεί αθλητικούς επιστήμονες υψηλού επιπέδου, δεν μπορεί να διαθέτει υψηλό βαθμό τυποποίησης γιατί αυτό θα παρεμπόδιζε την παραγωγή του επιστημονικού έργου.

Σημαντική διαφοροποίηση στο βαθμό της τυποποίησης ενός οργανισμού μπορεί να καταγραφεί και μεταξύ των τμημάτων ή των επιπέδων της ιεραρχίας του. Με δεδομένο ότι οι εργασίες στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας είναι αρκετά περίπλοκες και μη επαναλαμβανόμενες, η αναμενόμενη τυποποίηση είναι χαμηλή σε σύγκριση με αυτή που παρατηρείται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Παράλληλα, τα τμήματα παραγωγής είναι περισσότερο τυποποιημένα από τα τμήματα ανάπτυξης και έρευνας, ενώ το ίδιο συμβαίνει και με τα αγωνιστικά τμήματα (πρωταθλήματα, εθνικές ομάδες) σε σύγκριση με τα τμήματα αθλητικής ανάπτυξης και προώθησης.

Στα κυριότερα πλεονεκτήματα της τυποποίησης συγκαταλέγονται η συνέπεια, η ομοιομορφία, και ο καλύτερος συντονισμός. Από την άλλη μεριά, η αυξημένη τυποποίηση συνεπάγεται μειωμένη ουσιαστική συμμετοχή εκ μέρους του εργαζόμενου, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα του αθλητικού οργανισμού.

Μέθοδοι τυποποίησης. Η τυποποίηση ενός αθλητικού οργανισμού δεν επιτυγχάνεται μόνο με τη διατύπωση κανόνων. Άλλοι τρόποι είναι η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, η εισαγωγή πολιτικών, η περιγραφή των εργασιών, κ.ά., (Slack, 1997). Όταν, ωστόσο, η τυποποίηση ενός αθλητικού οργανισμού δεν εναρμονίζεται με τις πραγματικές του ανάγκες, αντιμετωπίζει προβλήματα τυπολατρίας, γραφειοπαθειας ή χαμηλής προσκόλλησης στους κανόνες (Πίνακας 4.3)



Πίνακας 4.3: Κίνδυνοι από την υπερβολική τυποποίηση.

Καθένας από αυτούς τους τρόπους τυποποίησης περιγράφεται στην συνέχεια.

1) Διαδικασία επιλογής προσωπικού. Μέσω της διαδικασίας επιλογής νέου προσωπικού, οι αθλητικοί οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την τυποποίηση των δραστηριοτήτων τους. Για παράδειγμα, η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού συνεπάγεται συνήθως ανάλογη επαγγελματική συμπεριφορά και μεθόδους εργασίας οι οποίες έχουν αναπτυχθεί κατά την εκπαίδευση των ατόμων. Παράλληλα, μια καλοσχεδιασμένη διαδικασία επιλογής (με υποβολή αιτήσεων, ξεκάθαρα κριτήρια επιλογής, συστατικές επιστολές, και συνεντεύξεις) μπορεί να οδηγήσει στην πρόσληψη του πιο "κατάλληλου" υποψηφίου τόσο από πλευράς απόδοσης όσο και από πλευράς συμπεριφοράς, θέσεων, στάσεων, και προσαρμογής στους κανόνες λειτουργίας και στην κουλτούρα του αθλητικού οργανισμού. Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού (όσον αφορά τις δεξιότητες και τη συμπεριφορά) είναι από μόνη της μια μέθοδος τυποποίησης αφού οδηγεί, ως ένα βαθμό, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

2) Εκπαίδευση. Η εκπαίδευση του προσωπικού, ιδιαίτερα των νέων εργαζομένων, εκτός από την αύξηση της απόδοσης στοχεύει και στο να τους

ενσταλάξει τις αποδεκτές αξίες και συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν έναν αθλητικό οργανισμό. Για παράδειγμα, το πρόγραμμα εκπαίδευσης εθελοντών της Οργανωτικής Επιτροπής "ΑΘΗΝΑ 2004" ενημέρωνε τους εθελοντές για ιστορικά και αγωνιστικά θέματα, αλλά και τους εκπαίδευε στον αποδεκτό τρόπο συμπεριφοράς κατά τη συναναστροφή τους με τους αθλητές, τους συνοδούς τους, και τους θεατές. Συνεπώς, ο απώτερος στόχος του όλου εγχειρήματος εκπαίδευσης ήταν η τυποποίηση, ως ένα βαθμό, της συμπεριφοράς των εθελοντών.

3) Πολιτικές. Οι πολιτικές είναι γενικές οδηγίες που οριοθετούν την ελευθερία λήψης αποφάσεων των εργαζομένων σε ό,τι αφορά διάφορα οργανωτικά θέματα. Καλύπτουν θέματα όπως η εξέλιξη του προσωπικού, η προώθηση υπηρεσιών, η εξόφληση συνδρομών, κ.ά. Κάποιες από τις πολιτικές, ωστόσο, μπορεί να είναι αρκετά γενικές και, συνεπώς, να επιδέχονται πολλών ερμηνειών. Στην περίπτωση αυτή, έχουν στόχο απλώς να κατευθύνουν το προσωπικό όταν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες.

4) Κανονισμοί και διαδικασίες. Σε αντίθεση με τις πολιτικές που επιτρέπουν κάποιο βαθμό ελευθερίας στους υπαλλήλους, οι κανονισμοί και οι διαδικασίες είναι συγκεκριμένοι και διευκρινίζουν τις επιτρεπτές συμπεριφορές και τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος μπορεί να διεκπεραιώσει μια οργανωτική δραστηριότητα. Για παράδειγμα, οι κανόνες ασφαλείας στα πλαίσια ενός αθλητικού αγώνα είναι απαραίτητοι γιατί βοηθούν στην πρόληψη ατυχημάτων. Η προβλεπόμενη διαδικασία καταγράφει με σαφήνεια την αλληλουχία βημάτων που έχει αποδειχθεί αποτελεσματικότερη από πλευράς χρόνου, πόρων, και απόδοσης. Μολονότι οι κανονισμοί και οι διαδικασίες βοηθούν στην ομαλή λειτουργία του αθλητικού οργανισμού, πρέπει να περιορίζονται μόνο σε θέματα ασφαλείας και όπου θεωρείται ότι συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

5) Περιγραφή θέσεων εργασίας. Κάθε θέση εργασίας στον αθλητικό οργανισμό συνδέεται με μια σειρά από δραστηριότητες οι οποίες καταγράφονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας. Το έγγραφο αυτό ρυθμίζει ως ένα βαθμό τη συμπεριφορά του εργαζόμενου, η οποία πρέπει να οδηγεί στην επιτυχή διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων του.

#### 4.4.3 Συγκέντρωση

Η συγκέντρωση σχετίζεται με το "βαθμό στον οποίο το επίσημο δικαίωμα λήψης αποφάσεων ανήκει αποκλειστικά σε ένα άτομο, μια ομάδα, ή ένα επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας (συχνά της ανώτερης), (Robbins, 1990: 106). Ένας αθλητικός οργανισμός θεωρείται συγκεντρωτικός όταν οι περισσότερες και σημαντικότερες αποφάσεις λαμβάνονται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας και αποκεντρωμένος όταν συμβαίνει το αντίθετο. Οι περισσότεροι θεωρητικοί αποδέχονται ότι η συγκέντρωση είναι μια ιδιαίτερα προβληματική έννοια, επειδή πολλές φορές οι πραγματικοί μηχανισμοί λήψης αποφάσεων μπορεί να μην ταυτίζονται με την επίσημη εξουσία ή να μην είναι ορατοί σε έναν αθλητικό οργανισμό. Για παράδειγμα, ενώ ένας αθλητικός οργανισμός μπορεί να θεωρείται αποκεντρωμένος, η παρουσία αυστηρών κανόνων και η περιορισμένη πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες μπορεί να ανατρέψει στην πράξη αυτή την αποκέντρωση.

Οι κανόνες, οι πολιτικές, η παρουσία εξειδικευμένων στελεχών, και η ανεπίσημη εξουσία μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τον πραγματικό βαθμό αποκέντρωσης που χαρακτηρίζει τη δομή ενός αθλητικού οργανισμού. Έτσι, ενώ αρκετά διοικητικά στελέχη του αθλητισμού αποκεντρώνουν ένα μέρος των αποφάσεων, συχνά συνδυάζουν την αποκέντρωση με κανόνες και οδηγίες που περιορίζουν σημαντικά τις επιλογές των εργαζομένων. Κατά τον ίδιο τρόπο, η επίσημη εξουσία που απορρέει από τη θέση εργασίας ενός στελέχους μπορεί να περιορίζεται σημαντικά από τη δράση ατόμων που δεν διαθέτουν επίσημους ρόλους αλλά έχουν τη δύναμη να ασκούν επιρροή στους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων. Η παρουσία αρκετών εξειδικευμένων εργαζομένων στους αθλητικούς οργανισμούς λειτουργεί πειστικά υπέρ των αποκεντρωμένων δομών, επειδή η αξιοποίηση αυτών των στελεχών εξαρτάται άμεσα από τις αποφάσεις που παίρνουν σε θέματα για τα οποία διαθέτουν ειδικές γνώσεις.

Τέλος, ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει το βαθμό συγκέντρωσης είναι η διοίκηση των πληροφοριών στο εσωτερικό ενός αθλητικού οργανισμού. Όταν η ανώτατη ιεραρχία διαθέτει αποτελεσματικό έλεγχο της ροής των

πληροφοριών, οι αποφάσεις είναι ελεγχόμενες και η αποκέντρωση της εξουσίας είναι φαινομενική, αφού η ιεραρχία μπορεί να παρεμβαίνει ουσιαστικά στο σύστημα λήψης αποφάσεων.

Συγκέντρωση ή αποκέντρωση της εξουσίας; Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δεν είναι καθόλου απλή. Οι αποφάσεις που αφορούν την αποκέντρωση εξουσίας θεωρούνται από τις πιο δύσκολες σε έναν αθλητικό οργανισμό. Το ζήτημα αυτό γίνεται ακόμη πιο εμφανές στους μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς (ομοσπονδίες, συλλόγους, διοικήσεις αθλητικών εγκαταστάσεων), όπου η μακρόχρονη παρουσία των διοικητικών εθελοντών (που είναι γνωστοί και ως "παράγοντες") είναι συνδεδεμένη με την ηγεσία των αθλητικών οργανισμών και την αποκλειστική συγκέντρωση της εξουσίας.

Στη σχετική βιβλιογραφία τονίζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα και των δύο τύπων οργανωτικής δομής (αποκεντρωμένης και συγκεντρωτικής), τα οποία και απαιτούν ιδιαίτερη μελέτη πριν από τη λήψη των σχετικών αποφάσεων (Πίνακας 4.4).

Πίνακας 4.4: Τα πλεονεκτήματα της αποκεντρωμένης και της συγκεντρωτικής δομής.

Πλεονεκτήματα της Συγκέντρωσης	Πλεονεκτήματα της Αποκέντρωσης
<ul style="list-style-type: none"><li>• Διευκολύνει το συντονισμό και τον έλεγχο του αθλητικού οργανισμού.</li><li>• Τα ανώτατα στελέχη έχουν ολιστική θεώρηση του αθλητικού οργανισμού και, συνεπώς, μπορούν να πάρουν σωστότερες αποφάσεις.</li><li>• Μειώνει το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης αφού περιορίζονται οι επικαλύψεις.</li><li>• Αντιμετωπίζονται καλύτερα καταστάσεις οργανωτικών κρίσεων και συγκρούσεων.</li><li>• Συνδέει τις αποφάσεις με τους στοχευόμενους χρήστες υπηρεσιών.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Αυξάνεται ο διαθέσιμος χρόνος των ανώτατων στελεχών να ασχοληθούν με σημαντικές αποφάσεις.</li><li>• Επιταχύνεται ο ρυθμός αντίδρασης του οργανισμού στις προκλήσεις του περιβάλλοντος.</li><li>• Ενισχύει την παρακίνηση των εργαζομένων.</li><li>• Σε περιπτώσεις γεωγραφικής διαφοροποίησης, βελτιώνει το διοικητικό έλεγχο.</li><li>• Υποστηρίζει την διοικητική ανάπτυξη των στελεχών.</li></ul>

Η αποτελεσματικότητα των αθλητικών οργανισμών, ιδιαίτερα των μεγαλύτερων, είναι συνυφασμένη με την αποκέντρωση κάποιων αρμοδιοτήτων

και αποφάσεων. Ο λόγος είναι ότι τα ανώτατα διοικητικά στελέχη αδυνατούν, από ένα σημείο και μετά, να ελέγχουν και να αποφασίζουν για κάθε θέμα ή πρόβλημα που προκύπτει σε έναν οργανισμό. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, κάθε αθλητικός οργανισμός πρέπει να αναπτύξει τη δομή που του ταιριάζει με βάση τους στόχους, το περιβάλλον, την τεχνολογία, και το μέγεθος του. Ο βαθμός αποκέντρωσης αυτής της δομής μπορεί να καθοριστεί αν ληφθούν υπόψη μια σειρά από παράγοντες. Ο Carlisle (1974) τονίζει το ρόλο 11 τέτοιων παραγόντων (Slack, 1997):

> Οργανωτικοί στόχοι. Οι αθλητικοί οργανισμοί που επιδιώκουν αναπτυξιακούς στόχους ή ασχολούνται με την έρευνα λειτουργούν καλύτερα με αποκεντρωμένες δομές.

> Βαθμός εξειδίκευσης των εργαζομένων. Όταν ο οργανισμός απασχολεί υψηλά εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο επιδεικνύει προσκόλληση στους στόχους του οργανισμού, απαιτείται αποκέντρωση αποφάσεων.

> Κατάρτιση και εμπειρία των ανώτατων στελεχών. Οι αθλητικοί οργανισμοί που διαθέτουν ικανά και έμπειρα διοικητικά στελέχη συχνά επιλέγουν συγκεντρωτικές δομές.

> Επιστημονικό περιεχόμενο των εργασιών. Οι εξειδικευμένες εργασίες ενός αθλητικού οργανισμού απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό στο οποίο συνήθως εκχωρούνται αυξημένες ευθύνες.

> Μέγεθος του οργανισμού. Η ανάπτυξη του αθλητικού οργανισμού συνδέεται με πολλαπλασιασμό των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν, συνεπώς η αποκέντρωση είναι αναπόφευκτη.

> Γεωγραφική εξάπλωση. Οι αθλητικοί οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες και διαθέτουν γραφεία σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές δεν μπορούν να τα συντονίσουν με συγκεντρωτικές δομές.

> Ταχύτητα λήψης αποφάσεων. Οι αποφάσεις που απαιτούν ταχύτητα συνήθως λαμβάνονται σε αποκεντρωμένα επίπεδα.

> Σπουδαιότητα των αποφάσεων. Οι αποφάσεις που αφορούν στρατηγικές επιλογές των αθλητικών οργανισμών πρέπει συνήθως να λαμβάνονται συγκεντρωτικά, στην ανώτατη ιεραρχία.

- > Παρακίνηση των εργαζομένων. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις που τους αφορούν βελτιώνει την αποδοχή των αποφάσεων από τους ίδιους και την παρακίνηση τους.
- > Περιβάλλον. Αν ο αθλητικός οργανισμός συνεργάζεται με αρκετούς άλλους οργανισμούς, λειτουργεί καλύτερα όταν αποκεντρώνει τις ευθύνες γι' αυτές τις συνεργασίες.
- > Διοίκηση δικτύων πληροφόρησης. Ο αθλητικός οργανισμός που διαθέτει αποδοτικά συστήματα συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών μπορεί να είναι αποκεντρωμένος.

#### **4.4.4 Συνδυασμός πολυπλοκότητας, τυποποίησης, και συγκέντρωσης**

Η αποτελεσματικότητα της οργανωτικής δομής ενός αθλητικού οργανισμού εξαρτάται από τον αρμονικό συνδυασμό και των τριών διαστάσεων.

Συγκέντρωση και πολυπλοκότητα. Η έρευνα που έχει γίνει σε αθλητικούς οργανισμούς με στόχο την εξέταση της σχέσης αυτών των δύο παραμέτρων της οργανωτικής δομής είναι περιορισμένη. Ωστόσο, στην ευρύτερη βιβλιογραφία υποστηρίζεται η ύπαρξη μιας αντίστροφης σχέσης μεταξύ πολυπλοκότητας και συγκέντρωσης. Αυτό σημαίνει ότι η αύξηση της πολυπλοκότητας των αθλητικών οργανισμών (περισσότερα εξειδικευμένα στελέχη ή διαίρεση της εργασίας) αναμένεται να συνδυάζεται με σταδιακή αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων. Με απλά λόγια, όταν οι αθλητικοί οργανισμοί προσλαμβάνουν εξειδικευμένο προσωπικό ή εκπαιδεύουν το προσωπικό που διαθέτουν, βελτιώνουν αυτόματα και την ικανότητα τους να λαμβάνουν σωστότερες αποφάσεις. Αντίθετα, οι αθλητικοί οργανισμοί που συντηρούν συγκεντρωτικά συστήματα λήψης αποφάσεων αδυνατούν να προσελκύσουν εξειδικευμένο προσωπικό και, όταν το επιτυγχάνουν, αυτό το προσωπικό γρήγορα παραιτείται.

Συγκέντρωση και τυποποίηση. Τα ερευνητικά ευρήματα όσον αφορά τη σχέση αυτών των δύο μεταβλητών της οργανωτικής δομής είναι συγκρουόμενα. Ορισμένοι ερευνητές έχουν τεκμηριώσει μια θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο δεικτών, ενώ κάποιοι άλλοι αρνητική. Ο Slack (1997) υποστηρίζει ότι, ανάλογα με τον αθλητικό οργανισμό, η τυποποίηση μπορεί να συνδυαστεί

αποτελεσματικά και με συγκεντρωτικές και με αποκεντρωμένες δομές. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις παραγωγής αθλητικών προϊόντων, λόγω του μεγάλου αριθμού ανειδίκευτου προσωπικού που απασχολούν, μπορούν να αναπτύξουν συγκεντρωτικές δομές με υψηλή τυποποίηση. Αντίθετα, οι αθλητικοί οργανισμοί παροχής σύνθετων αθλητικών υπηρεσιών (ομοσπονδίες, μεγάλους συλλόγους, ομάδες, κ.λπ.), οι οποίοι απασχολούν μεγάλο αριθμό επαγγελματικών στελεχών διαφόρων ειδικοτήτων, λειτουργούν καλύτερα με περιορισμένη τυποποίηση και αποκέντρωση — τουλάχιστον όσον αφορά τις δραστηριότητες που αφορούν το επιστημονικό προσωπικό.

#### 4.5 Σχεδιασμός της οργανωτικής δομής

Ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής ενός αθλητικού οργανισμού περιλαμβάνει δύο κυρίως μέρη: (α) το σχεδιασμό της οριζόντιας δομής και (β) το σχεδιασμό της κάθετης οργανωτικής δομής.

##### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΟΜΗΣ

1. Ποια είναι η σημερινή δομή του αθλητικού οργανισμού;
2. Ποια είναι τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα της;
3. Εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών/μελών;
4. Εξυπηρετεί τις εσωτερικές διοικητικές λειτουργίες του οργανισμού;
5. Τι πιστεύουν οι υπάλληλοι για τη δομή;
6. Ποιες βελτιώσεις απαιτούνται;

##### ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΟΜΗΣ

1. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων.
2. Σχεδίαση εναλλακτικών δομών.
3. Αξιολόγηση τους ως προς τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους.
4. Σχεδίαση του οργανογράμματος.
5. Λήψη σχολίων από τους υπαλλήλους.

Πηγή: Davis & Weckler, 1996



#### 4.5.1 Οριζόντια δομή

Ο σχεδιασμός της οριζόντιας οργανωτικής δομής επιτυγχάνεται με την τμηματοποίηση, την επιλογή της μορφής της οργανωτικής δομής, και το σχεδιασμό της ροής των πληροφοριών.

Τμηματοποίηση. Σχετίζεται με την ομαδοποίηση των συγγενών θέσεων εργασίας σε τμήματα. Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει με τρεις διαφορετικούς τρόπους: με βάση τις λειτουργίες, με βάση τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα, και με βάση τη γεωγραφική θέση.

Λειτουργική τμηματοποίηση. Αποτελεί μια από τις συχνότερες μορφές τμηματοποίησης γιατί ομαδοποιεί τις δραστηριότητες του αθλητικού οργανισμού με βάση τις τεχνικές ή διοικητικές λειτουργίες: οικονομικά, μάρκετινγκ, πωλήσεις, παραγωγή, συστήματα επεξεργασίας πληροφοριών. Κάθε τμήμα εποπτεύεται από ένα διοικητικό στέλεχος που προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους του τμήματος του. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής της μορφής τμηματοποίησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.5.

Πίνακας 4.5: Τμηματοποίηση με βάση τις λειτουργίες.

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εύκολη στη διοίκηση και την οικονομική διαχείριση.	Αντιδρά αργά στις εξωτερικές αλλαγές.
Επιτρέπει την ανάπτυξη δεξιοτήτων.	Δεν ενθαρρύνει τον οριζόντιο συντονισμό μεταξύ τμημάτων.
Κατάλληλη για μικρούς και μεσαίους οργανισμούς με μία ή λίγες υπηρεσίες ή προϊόντα.	Τα τμήματα αναπτύσσουν δικούς τους στόχους και δεν επικεντρώνονται στους οργανωτικούς στόχους.
Επιτρέπει την επίτευξη λειτουργικών στόχων.	Δεν επιτρέπει την ανάπτυξη καινοτομιών.

Πηγή: Daft, 1989· Davis & Weckler, 1996· Bridges & Roquemore, 1998.

Τμηματοποίηση με βάση τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα. Οι μεγαλύτεροι αθλητικοί οργανισμοί που παράγουν πολλά προϊόντα ή παρέχουν πολλές υπηρεσίες ομαδοποιούν τις εσωτερικές δραστηριότητες τους με βάση τις εκροές

τους, δηλαδή τις υπηρεσίες που παρέχουν (Πίνακας 4.6). Για παράδειγμα, η Οργανωτική Επιτροπή "ΑΘΗΝΑ 2004" διέθετε ξεχωριστά τμήματα για κάθε άθλημα των Ολυμπιακών Αγώνων. Η κύρια διαφορά μεταξύ αυτής της μορφής τμηματοποίησης και της προηγούμενης είναι ότι κάθε τμήμα εκτελεί όλες τις διοικητικές λειτουργίες (προγραμματισμός, λογιστήριο, αξιολόγηση, κ.λπ.) που απαιτούνται για την παροχή μιας αθλητικής υπηρεσίας ή την παραγωγή ενός προϊόντος, και συνεπώς μπορεί να περιλαμβάνει και μια περιορισμένη έκτασης λειτουργική τμηματοποίηση.

Πίνακας 4.6. Τμηματοποίηση με βάση τις αθλητικές υπηρεσίες ή προϊόντα.

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Αποκέντρωση των αποφάσεων, εύκολος εντοπισμός της ευθύνης, καλύτερος συντονισμός.	Δαπανηρή εσωτερική δομή με επικαλύψεις στις λειτουργίες.
Γρήγορη προσαρμογή στις εξωτερικές προκλήσεις και τις ανάγκες της αγοράς.	Περιορίζει την εξειδίκευση και την ανάπτυξη τεχνογνωσίας.
Υψηλότερη ποιότητα και καλύτερη ικανοποίηση των καταναλωτών.	Δύσκολη ενοποίηση και συντονισμός μεταξύ των τμημάτων με διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες.
Κατάλληλη για μεγάλους αθλητικούς οργανισμούς.	Δυσκολεύει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για αλλαγή, προσθήκη, ή διακοπή υπηρεσιών.

Πηγή: Daft, 1989· Davis & Weckler, 1996· Bridges & Roquemore, 1998.

Τμηματοποίηση με βάση τη γεωγραφική διασπορά. Οι μεγάλοι αθλητικοί οργανισμοί που διαθέτουν γραφεία ή καταστήματα σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές ακολουθούν την τμηματοποίηση με βάση τη γεωγραφική θέση (Πίνακας 4.7). Για παράδειγμα, μια ομοσπονδία μπορεί να διαθέτει κλιμάκια της εθνικής ομάδας σε διάφορα μέρη (ένα στη βόρεια, ένα στη νότια, και ένα στη δυτική Ελλάδα) ή μια αλυσίδα γυμναστηρίων να διαθέτει κέντρα σε πολλές πόλεις. Συνήθως, αυτά τα παραρτήματα ή οι οργανισμοί δέχονται επιχειρησιακή

υποστήριξη από τον κεντρικό οργανισμό, αλλά σε καθημερινή βάση λειτουργούν σχετικά αυτόνομα.

Πίνακας 4.7: Τμηματοποίηση με βάση τη γεωγραφική διασπορά

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Γρήγορος εντοπισμός και επίλυση τοπικών προβλημάτων.	Περισσότερο δαπανηρή, πιθανά προβλήματα στη συνεργασία των τμημάτων.
Καλύτερη επικέντρωση στην τοπική αγορά.	Επιτρέπει την ανάπτυξη εσωτερικών συστημάτων κατά τοποθεσία, τα οποία είναι δύσκολο να διοικηθούν κεντρικά.
Καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών.	

Πηγή: Daft, 1989· Davis & Weckler, 1996· Bridges & Roquemore, 1998.

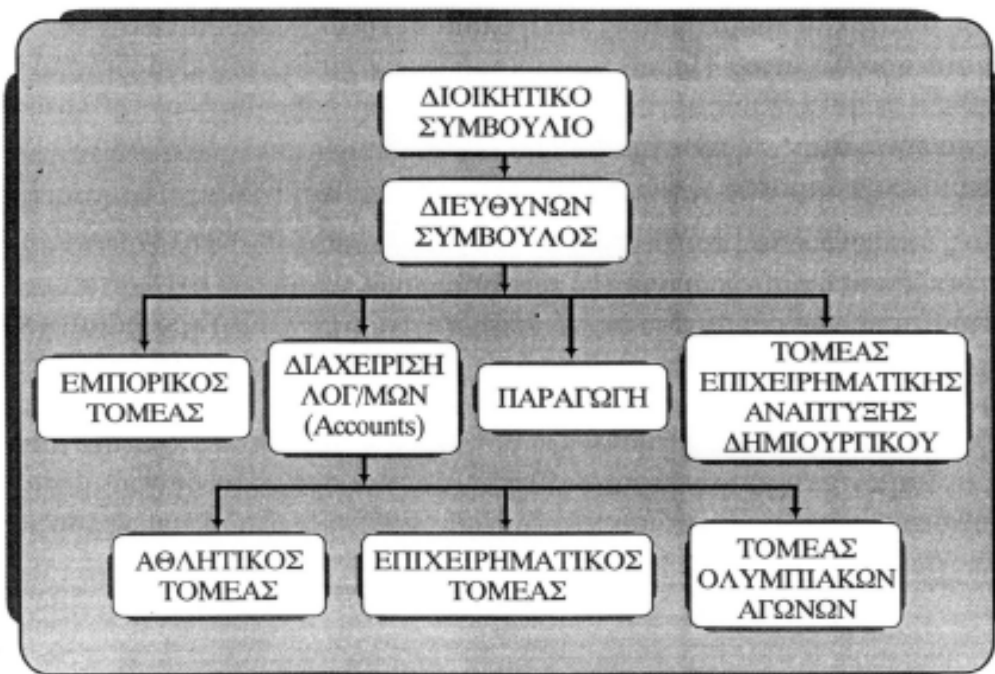
Μορφές οργανωτικών δομών. Ανάλογα με το μέγεθος του αθλητικού οργανισμού, η τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων του μπορεί έχει τη μορφή μιας απλής εσωτερικής δομής, μιας εσωτερικής δομής με βασικά και επιτελικά τμήματα, ή μιας δομής τύπου μήτρας (MATRIX).

Απλή οργανωτική δομή. Η απλή οργανωτική δομή περιέχει το πολύ δύο ιεραρχικά επίπεδα και συναντάται συχνά σε μικρούς αθλητικούς οργανισμούς (συλλόγους ή γυμναστήρια). Οι οργανισμοί αυτοί κατανέμουν τις εσωτερικές τους δραστηριότητες σε τμήματα με βάση τους στόχους που προσπαθούν να επιτύχουν (π.χ., οικονομικό, μάρκετινγκ υπηρεσιών, δημόσιες σχέσεις, κ.λπ.). Στα Σχήματα 4.8 και 4.9 παρουσιάζονται οι απλές οργανωτικές δομές δύο αθλητικών οργανισμών που λειτουργούν σε διαφορετικά οικονομικά περιβάλλοντα.

Δομή με βασικά και επιτελικά τμήματα. Όταν οι αθλητικοί οργανισμοί αναπτύσσονται και επεκτείνονται, γίνεται ορατή η ανάγκη δημιουργίας επιτελικών θέσεων εργασίας ή και τμημάτων. Οι επιτελικές θέσεις ή τμήματα υποστηρίζουν έμμεσα την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και αφορούν θέματα όπως η διοίκηση προσωπικού, η έρευνα και ανάπτυξη, οι δημόσιες σχέσεις, ή νομικά θέματα. Οι εργαζόμενοι στα επιτελικά τμήματα εργάζονται



Σχήμα 4.8: Οργανωτική δομή του Αθλητικού Οργανισμού Δήμου Κορυδαλλού. (Α.Ο.Δ.Κ).



Σχήμα 4.9: Το οργανόγραμμα της αθλητικής εταιρείας Sport Team S.A.

από κοινού με το προσωπικό των βασικών τμημάτων παρέχοντας εξειδικευμένη υποστήριξη.

Δομή τύπου Μήτρας (Matrix). Οι αθλητικοί οργανισμοί που παρέχουν αρκετές υπηρεσίες ή προϊόντα, ενώ παράλληλα υλοποιούν διάφορα project, αντιμετωπίζουν μια σημαντική δυσκολία σχετικά με την εσωτερική τους δομή. Έχουν ανάγκη από μια εσωτερική δομή που να επιτρέπει την αρμονική σύνδεση λειτουργικών τμημάτων ή δραστηριοτήτων με τμήματα παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών. Η ιδιαιτερότητα της δομής τύπου μήτρας είναι ότι επιτρέπει τη συνύπαρξη δύο εσωτερικών δομών, της λειτουργικής και αυτής με βάση τις αθλητικές υπηρεσίες ή προϊόντα. Αυτό είναι εφικτό όταν τα διοικητικά στελέχη των προϊόντων διαθέτουν την ίδια εξουσία με τα στελέχη των λειτουργιών και, συνεπώς, οι εργαζόμενοι πρέπει να αναφέρονται και στους δύο.

Οριζόντιες συνδέσεις ροής πληροφοριών. Οι οριζόντιες συνδέσεις ροής πληροφοριών σχετίζονται με την ενίσχυση της επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων ενός αθλητικού οργανισμού. Στον αθλητισμό, η αντιμετώπιση σύνθετων αθλητικών προβλημάτων απαιτεί συχνά την ενεργοποίηση και συνεργασία δύο ή περισσότερων τμημάτων (π.χ., του τεχνικού με το επιστημονικό, ή του τμήματος μάρκετινγκ με το οικονομικό). Οι οριζόντιες συνδέσεις ροής πληροφοριών, μολονότι δεν καταγράφονται στο οργανόγραμμα του αθλητικού οργανισμού, επιτρέπουν στους εργαζόμενους να ανταλλάσσουν πληροφορίες μεταξύ τους. Μεταξύ των προτεινόμενων συνδέσεων ροής πληροφοριών είναι η δημιουργία ενός καταλόγου ατόμων, η άμεση επικοινωνία, η δημιουργία θέσης διασύνδεσης, η συγκρότηση ομάδων εργασίας, και η θέση ενοποίησης (Daft, 1989).

Η δημιουργία ενός καταλόγου ατόμων στα οποία αποστέλλονται έγγραφα, αποφάσεις, δραστηριότητες, ή αντίγραφα αλληλογραφίας βοηθά σημαντικά τη συνεχή ενημέρωση σε οριζόντιο επίπεδο. Η σύνδεση μέσω ανταλλαγής εγγράφων συνήθως βοηθά τη συνεργασία και το συντονισμό των εργαζομένων, και μπορεί να μειώσει τη συχνότητα και την έκταση των συναντήσεων. Σε μεγάλους αθλητικούς οργανισμούς (αλυσίδες γυμναστηρίων, ομοσπονδίες) μπορούν να επιτευχθούν οριζόντιες συνδέσεις και μέσω της άμεσης επικοινωνίας των στελεχών των τμημάτων. Είναι σημαντικό

να επικοινωνούν τα διοικητικά στελέχη των τμημάτων τακτικά και σε προσωπικό επίπεδο, και να συντονίζουν τις εργασίες τους.

Μια εναλλακτική επιλογή είναι η θέσπιση ενός ειδικού ρόλου ή θέσης διασύνδεσης μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Για παράδειγμα, το τμήμα επεξεργασίας δεδομένων ενός αθλητικού οργανισμού μπορεί να αναθέσει σε έναν εργαζόμενο του (ως μέρος της εργασίας του) την υποστήριξη της επικοινωνίας εντός του τμήματος ή και με άλλα τμήματα. Όταν οι στόχοι του αθλητικού οργανισμού απαιτούν διασυνδέσεις μεταξύ αρκετών τμημάτων, είναι ανάγκη να αναπτυχθεί ένας πιο σύνθετος μηχανισμός οριζόντιας διασύνδεσης. Η ομάδα εργασίας είναι μια προσωρινή επιτροπή που συγκροτείται από εκπροσώπους όλων των τμημάτων τα οποία σχετίζονται με την επίλυση ενός σύνθετου αθλητικού προβλήματος, και η οποία συνήθως διαλύεται μετά την αντιμετώπιση του προβλήματος. Παραδείγματα ομάδων εργασίας που είναι δυνατό να συγκροτηθούν σε αθλητικούς οργανισμούς είναι: για την παραγωγή μιας αθλητικής έκδοσης, για την κατάρτιση του ετήσιου προγραμματισμού, για το σχεδιασμό ενός νέου αθλητικού προγράμματος, ή για τη διοργάνωση μιας ημερίδας.

Τέλος, σε περιπτώσεις που οι οργανωτικοί στόχοι απαιτούν υψηλό συντονισμό και μόνιμη οριζόντια διασύνδεση μεταξύ των τμημάτων, μπορεί να σχεδιαστεί μια θέση με αρμοδιότητες ενοποίησης που συχνά φέρει τον τίτλο μάνατζερ προγράμματος, project μάνατζερ, ή μάνατζερ φίρμας (brand manager). Η θέση αυτή δεν εντάσσεται σε κάποιο τμήμα, αλλά σχετίζεται με το συντονισμό των τμημάτων. Για παράδειγμα, ο μάνατζερ της εθνικής ομάδας συντονίζει τα ταξίδια, τις αθλητικές εγκαταστάσεις, τα camps, τη διαμονή, τις μετρήσεις των αθλητών όσον αφορά χρονοδιαγράμματα, οικονομικά, άδειες, κ.λπ. Αυτές οι διοικητικές θέσεις απαιτούν εξειδικευμένες δεξιότητες και επικοινωνιακές ικανότητες, και ενέχουν αρκετή ευθύνη.

#### **4.5.2 Κάθετη δομή**

Η κάθετη οργανωτική δομή απεικονίζεται στο οργανόγραμμα του αθλητικού οργανισμού και παρέχει βασικές πληροφορίες στους εργαζόμενους σχετικά με τη θέση εργασίας που κατέχουν, τη σχέση της με τον υπόλοιπο

αθλητικό οργανισμό, τις πιθανές σχέσεις συνεργασίες που εμπεριέχει, καθώς και τις σχέσεις αναφοράς (Daft, 1989).

Οι σχέσεις αναφοράς απεικονίζονται στο οργανόγραμμα με κάθετες γραμμές και δηλώνουν πού αναφέρεται κάθε θέση εργασίας στο εσωτερικό του οργανισμού. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να αναφέρεται σε ένα διοικητικό στέλεχος ή προϊστάμενο, έτσι ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα αλληλοσυγκρουόμενων εντολών. Η απλούστερη και συχνότερη σχέση αναφοράς είναι αυτή του εργαζόμενου με τον άμεσο προϊστάμενο του, μέσω της οποίας επιλύονται τα καθημερινά προβλήματα.

Μια αποτελεσματική οργανωτική δομή επιτρέπει την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων ή τμημάτων ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων του αθλητικού οργανισμού. Ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής πρέπει, συνεπώς, να περιλαμβάνει και τη δημιουργία καναλιών επικοινωνίας, είτε μεταξύ τμημάτων είτε μεταξύ ιεραρχικών επιπέδων. Για παράδειγμα, το αγωνιστικό τμήμα ενός αθλητικού οργανισμού πρέπει να διαθέτει εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες που συγκεντρώνονται από το αναπτυξιακό τμήμα. Παράλληλα, η επικοινωνία του προϊσταμένου του συγκεκριμένου τμήματος με τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ή την Εκτελεστική Επιτροπή θα πρέπει να είναι συνεχής και απρόσκοπτη.

Για όσα προβλήματα ή θέματα εμφανίζονται τακτικά και ο τρόπος αντιμετώπισης τους είναι κάθε φορά ο ίδιος (π.χ., αγορά γραφικού υλικού, εγγραφή μέλους, έκδοση εγγράφων ρουτίνας, κ.λπ.), μπορεί να καθιερωθεί μια γραπτή διαδικασία ή ένας οδηγός χειρισμού θεμάτων που θα βοηθά τους υπαλλήλους να τα χειρίζονται με σχετική αυτονομία και χωρίς τη συμβολή κάποιου διοικητικού στελέχους.

Μια άλλη μέθοδος καθιέρωσης κάθετης σύνδεσης είναι ο προγραμματισμός, ο προϋπολογισμός, και τα χρονοδιαγράμματα. Από τη στιγμή που ο εργαζόμενος και ο προϊστάμενος θα καταρτίσουν προσεκτικά τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων και των χρονικών δεσμεύσεων, ο εργαζόμενος μπορεί να αφηθεί ελεύθερος να υλοποιήσει το έργο του. Όταν ένας αθλητικός οργανισμός αναπτύσσεται και οι σχέσεις αναφοράς μεταξύ του διοικητικού στελέχους και των εργαζομένων πληθαίνουν, γίνεται αναγκαίο να

προστεθούν επιπλέον κάθετες συνδέσεις — όπως, για παράδειγμα, θέσεις εργασίας βοηθού προϊσταμένου — ώστε να υποστηριχτεί επαρκώς το έργο των διοικητικών στελεχών.

Τέλος, το σύστημα κάθετης ροής πληροφοριών αποτελεί άλλη μια μέθοδο ενίσχυσης της ενημέρωσης μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων. Παραδείγματα είναι οι περιοδικές εκθέσεις, η γραπτή ενημέρωση, και οι περιλήψεις ενημέρωσης που υποβάλλονται στα διοικητικά στελέχη. Ο στόχος αυτών των συστημάτων είναι να αντικαταστήσουν τη διαπροσωπική και προφορική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και του διοικητικού στελέχους, με πιο αξιόπιστα και αποδοτικά μέσα ροής πληροφοριών. Σήμερα, η ηλεκτρονική τεχνολογία προσφέρει αρκετές επιλογές ταξινόμησης και διακίνησης πληροφοριών από το ένα ιεραρχικό επίπεδο στο άλλο, και αντίστροφα.



### 5.1 Τι είναι το αθλητικό μάρκετινγκ;

Η ιστορία του αθλητικού μάρκετινγκ είναι πανάρχαια — συνδέεται με τα αθλητικά γεγονότα της Αρχαίας Ελλάδας και Ρώμης. Ακόμη και εκείνα τα γεγονότα είχαν ανάγκη από προώθηση ώστε να γίνουν γνωστά και να προσελκύσουν θεατές, ενώ περιελάμβαναν επίσης χρηματικά βραβεία και χορηγούς που κάλυπταν το κόστος της διοργάνωσης τους. Οι σημερινές δραστηριότητες που σχετίζονται με το αθλητικό μάρκετινγκ εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους ειδικούς προώθησης και τους χορηγούς. Ωστόσο, στις μέρες μας έχει προστεθεί και ένας νέος παράγοντας, αυτός των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας (ΜΜΕ), ο οποίος διεκδικεί αναμφίβολα έναν από τους σημαντικότερους ρόλους. Τα ΜΜΕ επιτρέπουν σε θεατές να έχουν πρόσβαση στον αθλητισμό ανεξάρτητα από τον τόπο διαμονής τους, ενώ παράλληλα λειτουργούν ως φορέας προώθησης του αθλητικού προϊόντος μέσω των μη αθλητικών προγραμμάτων τους. Ακόμη, δαπανούν σημαντικούς πόρους, μέσω χορηγιών, προκειμένου να διεκδικούν και να διατηρούν συνεργασίες που αφορούν τη μετάδοση μιας σειράς αθλητικών γεγονότων.

Όσο η δημογραφική σύνθεση των καταναλωτών αθλητικών προϊόντων γίνεται πιο σύνθετη — και ο ανταγωνισμός για τον τρόπο ανάλωσης των χρημάτων που διαθέτει ο αθλούμενος ή ο θεατής πιο πιεστικός — τόσο αυξάνεται και η ζήτηση για επαγγελματικές υπηρεσίες αθλητικού μάρκετινγκ. Τα στελέχη του σύγχρονου μάρκετινγκ χρειάζονται ένα λογικό και συνεκτικό σύστημα το οποίο συνδέει τους αθλητικούς καταναλωτές με τα αθλητικά προϊόντα. Θα μπορούσαμε, ενδεχομένως, να αποκαλούμε αυτό το σύστημα αθλητικό μάρκετινγκ. Τι είναι, όμως, το αθλητικό μάρκετινγκ; Ο όρος εμφανίστηκε αρχικά στο περιοδικό Advertising Age το 1978, αναφερόμενος σε όλες εκείνες τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών στις οποίες χρησιμοποιείται ο αθλητισμός ως εργαλείο προώθησης. Σήμερα γίνεται πλέον εύκολα αντιληπτό, ακόμη και από τον πλέον αδαή τηλεθεατή, πως οι αθλητικές εικόνες και τα

πρόσωπα χρησιμοποιούνται για την προώθηση προϊόντων όπως η μπίρα, τα αυτοκίνητα, και άλλα.

Ωστόσο, η συγκεκριμένη προσέγγιση του όρου θεωρείται σήμερα ιδιαίτερα στενή γιατί δεν λαμβάνει υπόψη ένα σημαντικό μέρος του αθλητικού μάρκετινγκ το οποίο αφορά το μάρκετινγκ των αθλητικών προϊόντων, γεγονότων, και υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, το αθλητικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει δύο συστατικά μέρη:

- 1) Το μάρκετινγκ του αθλητισμού (όπως εφαρμόζεται, για παράδειγμα, στις δραστηριότητες μιας επαγγελματικής ομάδας μπάσκετ)
- 2) Το μάρκετινγκ μέσω του αθλητισμού (όπου ένας χορηγός αναπτύσσει διασυνδέσεις με την παραπάνω ομάδα μπάσκετ για να προωθήσει μια μάρκα μπίρας, ένα μοντέλο αυτοκινήτου, ή τραπεζικές υπηρεσίες).

Με δεδομένη την παραπάνω προσέγγιση της αθλητικής βιομηχανίας και του αθλητικού μάρκετινγκ, οι Mullin, Hardy & Sutton (2000, σελ. 9) δίνουν τον παρακάτω ορισμό:

*"Το αθλητικό μάρκετινγκ αποτελείται από όλες εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των αθλητικών καταναλωτών μέσω της διαδικασίας της συναλλαγής. Το αθλητικό μάρκετινγκ έχει αναπτύξει δύο διαστάσεις: το μάρκετινγκ των αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών απευθείας στους καταναλωτές του αθλητισμού, και το μάρκετινγκ άλλων καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων μέσω της αθλητικής προώθησης. "*

### **5.1.1 Το αθλητικό προϊόν**

Γενικά, με τον όρο προϊόν αναφερόμαστε σε ένα σύνολο ή συνδυασμό ιδιοτήτων, διαδικασιών, και δεξιοτήτων (αγαθά, υπηρεσίες, ή/και ιδέες) από τις οποίες ο εκάστοτε αγοραστής προσδοκά την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών. Όπως ήδη έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, το αθλητικό προϊόν διαθέτει ένα μοναδικό σύνολο ιδιοτήτων που περιλαμβάνουν τα παρακάτω στοιχεία:

- > Συναγωνισμό, συνήθως στα πλαίσια ενός αγώνα ή παιχνιδιού.

- > Ιδιαιτερότητες σε σχέση με το χρόνο και τον τόπο.
- > Συμμόρφωση σε ειδικούς κανονισμούς που μπορεί να επιβάλλονται από κάποιον τρίτο φορέα.
- > Φυσική δύναμη, αθλητικές δεξιότητες, και προπόνηση.
- > Εξειδικευμένες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό.
- > Αναμενόμενα οφέλη από τη συμμετοχή, τη θέαση, και την τηλεθέαση ή σύνδεση.

Στο Σχήμα 5.1 απεικονίζεται η σημασία των συγκεκριμένων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών για το αθλητικό προϊόν. Συνυφασμένες με το αθλητικό προϊόν είναι, όμως, και οι ανάγκες που ικανοποιεί. Ο αθλούμενος αναζητά την ικανοποίηση των αναγκών του που σχετίζονται με την υγεία και την επίτευξη απόδοσης. Ο θεατής ενδεχομένως επιδιώκει τη διασκέδαση και την κοινωνικότητα, ενώ ο χορηγός προσβλέπει στη διασύνδεση και την προβολή. Μολονότι άλλα προϊόντα μπορούν να παρέχουν συγκρινόμενες ευκαιρίες και οφέλη, το στέλεχος του αθλητικού μάρκετινγκ πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει γιατί μια ομάδα του καταναλωτικού κοινού επιλέγει να ικανοποιήσει μια δεδομένη ανάγκη αγοράζοντας αθλητικά προϊόντα και όχι οποιοδήποτε άλλο προϊόν. Κατά συνέπεια, αυτό που πρέπει να υπογραμμιστεί είναι η μοναδικότητα του αθλητικού προϊόντος.

Το αθλητικό προϊόν εμπεριέχει μια σειρά από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και διαφορές τα οποία ενισχύουν αλλά και περιορίζουν τις δυνατότητες του αθλητικού μάρκετινγκ να εισαγάγει καινά προωθήσει ένα προϊόν, γεγονός, ή εμπειρία. Η ανάλυση αυτών των διαφορών αναδεικνύει τη μοναδικότητα του αθλητισμού τόσο ως προϊόν όσο και ως υπηρεσία.

- > Το αθλητικό προϊόν είναι άυλο, εφήμερο, και εμπεριέχει το στοιχείο της εμπειρίας και της υποκειμενικότητας. Επειδή ο αθλητισμός είναι μέρος της ανθρώπινης έκφρασης, είναι αδύνατο να συσκευαστεί σε ένα καλαίσθητο πακέτο στο οποίο θα αναγράφονται τα συστατικά του. Ακόμη και τα πιο χειροπιαστά του στοιχεία, όπως είναι ο αθλητικός εξοπλισμός, δεν έχουν ενδιαφέρον αν δεν συνδέονται με τον αγώνα ή το παιχνίδι. Είναι πολύ λίγα τα προϊόντα που επιδέχονται πολλαπλές ερμηνείες από τους καταναλωτές. Επειδή αυτό που βλέπει ο κάθε καταναλωτής στον αθλητισμό ή στην απόδοση του αθλητή είναι υποκειμενικό, το αθλητικό μάρκετινγκ



Πηγή: Sport Marketing των Mullin, B. Hardy, S., & W. Sutton (2000, σελ. 13), εκδόσεις Human Kinetics.

Σχήμα 5.1: Το αθλητικό προϊόν και τα χαρακτηριστικά του.

αντιμετωπίζει επιπλέον δυσκολίες να διασφαλίσει τη συνεχή ικανοποίηση του καταναλωτή. Όπως χαρακτηριστικά υπογραμμίζει ο Bill Veeck, γνωστό στέλεχος του αθλητικού μάρκετινγκ, συγγραφέας, και ιδιοκτήτης μιας αμερικανικής ομάδας μπέιζμπολ, "όταν 'προωθείς' έναν αγώνα, στην πραγματικότητα 'προωθείς' μια ανάμνηση ή μια ψευδαίσθηση — αυτό που παίρνει μαζί του ο θεατής είναι η ανάμνηση και η άποψη για το τι είδε και αισθάνθηκε. Κάθε παιχνίδι μπέιζμπολ, κάθε γύρος του γκολφ, ή κάθε αγώνας τένις συμβάλλει στη δημιουργία μιας διαφορετικής εμπειρίας. Είναι δύσκολο να 'προβάλλεις' τα

*οφέλη της αθλητικής κατανάλωσης γιατί απλώς είναι δύσκολο να τα περιγράψεις και να τα ποσοτικοποιήσεις"* (Stavro, 1985).

> Τα αθλητικά γεγονότα παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Ο αθλητισμός είναι ένα αγαθό που υπόκειται στη φθορά. Οι αθλητικές διοργανώσεις πρέπει να προπωληθούν γιατί δεν είναι δυνατό να αποθηκευτούν. Μολονότι η κάλυψη από τις εφημερίδες και την τηλεόραση μπορεί να παρατείνει τη διάρκεια ζωής του προϊόντος — με διαφορετική μορφή, βέβαια — το αυθεντικό προϊόν χάνεται και ο καταναλωτής δεν έχει πλέον τη δυνατότητα να το βιώσει. Κανένα στέλεχος μάρκετινγκ δεν μπορεί να πουλήσει τα εισιτήρια ενός αγώνα μπάσκετ που έγινε την προηγούμενη ημέρα. Η προώθηση παρέχει τη δυνατότητα στο αθλητικό μάρκετινγκ να προωθήσει τον προϊόν όσο η προσμονή και οι προσδοκίες είναι υψηλές, πριν ακόμη συμβούν τα πραγματικά γεγονότα τα οποία και συνδέονται με την απόδοση. Ακόμη, η προώθηση εξασφαλίζει ως ένα βαθμό το αθλητικό μάρκετινγκ για τις περιπτώσεις των καταναλωτών που θα επιλέξουν να μη δουν τον αγώνα λόγω καιρού ή άλλων εμποδίων.

> Ο αθλητισμός συχνά εξαρτάται από τις διαθέσιμες ευκαιρίες για κοινωνικότητα. Η απόλαυση του αθλητισμού — ανεξάρτητα αν κάποιος τον βιώνει ως παίκτης ή ως θεατής — είναι συνυφασμένη με την έννοια της συναναστροφής με άλλους ανθρώπους. Συνήθως, λιγότερο από το 2% των θεατών που παρακολουθούν επαγγελματικά και ερασιτεχνικά αθλητικά γεγονότα πηγαίνουν σε αυτά μόνοι τους. Συνεπώς, το αθλητικό μάρκετινγκ πρέπει να παρέχει διευκολύνσεις σε ομάδες φιλάθλων, να προσφέρει χώρους για πικ-νικ ή πρόχειρο φαγητό, και να ενθαρρύνει την ομαδική προσέλευση στη θέαση του αθλητικού προϊόντος.

> Το αθλητικό προϊόν χαρακτηρίζεται από ασυνέπεια και είναι απρόβλεπτο. Ο σημερινός αγώνας μπάσκετ θα είναι διαφορετικός από αυτόν της επόμενης εβδομάδας ακόμη και αν οι παίκτες είναι οι ίδιοι. Διάφοροι παράγοντες όπως ο καιρός, οι τραυματισμοί, οι συγκυρίες, η αντίπαλη ομάδα, οι αντιδράσεις των φιλάθλων, και οι ατομικές "υπερπροσπάθειες" συμβάλλουν στο ενδεχόμενο ότι μια συγκεκριμένη ημέρα μια ομάδα θα κατορθώσει να νικήσει κάποια άλλη κόντρα στην προϊστορία και τις όποιες προβλέψεις για τις ικανότητες των δύο ομάδων. *Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της Εθνικής μας ομάδας*

ποδοσφαίρου στο Πανευρωπαϊκό Πρωτάθλημα Euro2004 της Πορτογαλίας, το οποίο και κατέκτησε. Η έλλειψη πρόβλεψης, ενώ για το μάρκετινγκ άλλων προϊόντων αποτελεί ολέθριο στοιχείο, για το μάρκετινγκ του αθλητικού προϊόντος είναι η ουσία — παρόλο που καθιστά την εργασία του στελέχους του αθλητικού μάρκετινγκ πολύ πιο περίπλοκη. Όπως επισημαίνει ο Michael Aronin, Αντιπρόεδρος της ομάδας μπέιζμπολ Mets της Νέας Υόρκης και πρώην στέλεχος της εταιρείας Clairol, *"στην Clairol είχα τον έλεγχο του προϊόντος, μπορούσα να το σχεδιάσω όπως ήθελα. Στο μπέιζμπολ, το προϊόν αλλάζει κάθε μέρα και πρέπει να προσαρμόζεσαι συνεχώς στις αλλαγές"*.

> Το στέλεχος του αθλητικού μάρκετινγκ έχει λίγο ή και καθόλου έλεγχο στο κύριο προϊόν. Όπως τονίζει και ο Aronin στην προηγούμενη παράγραφο, το στέλεχος του αθλητικού μάρκετινγκ δεν έχει τον απόλυτο έλεγχο ούτε του προϊόντος ούτε και του ίδιου του αγώνα. Οι αθλητικές ενώσεις σχεδιάζουν το πρόγραμμα των αγώνων και τους κανονισμούς του παιχνιδιού, ενώ οι προπονητές αναπτύσσουν τις δικές τους στρατηγικές. Παρά το γεγονός ότι λαμβάνονται κάποιες αποφάσεις τροποποίησης του αγώνα που ενδιαφέρουν το μάρκετινγκ, αυτές οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως από προπονητές και στελέχη των ενώσεων, οι οποίοι ενδιαφέρονται περισσότερο για την "καθαρότητα " του παιχνιδιού και την "εξισορρόπηση της άμυνας με την επίθεση ". Κατά συνέπεια, το αθλητικό μάρκετινγκ καλείται να "πουλήσει " και το περιεχόμενο και το περιτύλιγμα. *Για παράδειγμα, τα στελέχη μάρκετινγκ των Ολυμπιακών Αγώνων πρέπει, εκτός από τους ίδιους τους Αγώνες, να μπορούν να πουλήσουν μπλουζάκια, καρφίτσες, και άλλα μικροαντικείμενα.*

> Σε σχέση με τον αθλητισμό, κανένα άλλο προϊόν ή υπηρεσία δεν προκαλεί τόσο υψηλό επίπεδο ατομικής ταύτισης. Ο αθλητισμός έχει την ικανότητα να δημιουργεί καταναλωτές οι οποίοι όταν αναφέρονται στην ομάδα τους εμπλέκουν και τον εαυτό τους, χρησιμοποιώντας την αντωνυμία "εμείς". Αυτό το συναίσθημα του "εμείς" είναι ένα ιδιαίτερο φαινόμενο που παρουσιάζεται μόνο στον αθλητισμό και αποτελεί ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα του αθλητικού μάρκετινγκ. *Οι οδηγοί αυτοκινήτων BMW, οι καταναλωτές αναψυκτικών Coca-Cola, ή οι κάτοχοι πιστωτικών καρτών MasterCard δεν αναφέρονται στα συγκεκριμένα προϊόντα χρησιμοποιώντας το "εμείς", παρά το γεγονός ότι βασικός στόχος του μάρκετινγκ είναι να αναπτύξει κάποιο βαθμό*

ταύτισης με τις αντίστοιχες φέρμες. Μπορεί η *American Express* να χρησιμοποιεί τον όρο "μέλος" για τους πελάτες της, αλλά μόνο οι αθλητικοί οργανισμοί (π.χ., οι επαγγελματικές ομάδες) δίνουν τη δυνατότητα στους φιλάθλους τους να συνδέονται ή να ανήκουν στην ευρύτερη οικογένεια της ομάδας.

Πέρα από το αθλητικό προϊόν, η αθλητική αγορά διαθέτει και κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και παράγοντες, στους οποίους περιλαμβάνονται και οι εξής:

> Πολλοί αθλητικοί οργανισμοί συνεργάζονται και ανταγωνίζονται ταυτόχρονα.

Οι αθλητικοί οργανισμοί που μπορούν να λειτουργήσουν απομονωμένοι ή εντελώς αυτόνομοι είναι ελάχιστοι. Η παρουσία των άλλων αθλητικών οργανισμών είναι απαραίτητη για να υπάρξει το στοιχείο του αγώνα και του πρωταθλήματος. Αυτό ισχύει και για τις ερασιτεχνικές και για τις επαγγελματικές ομάδες, και για όλα τα αθλήματα. Αντιθέτως, στον κόσμο των συνηθισμένων προϊόντων και υπηρεσιών τα πράγματα είναι διαφορετικά. Για παράδειγμα, η *Coca-Cola* δεν έχει ανάγκη την *Pepsi* για να λειτουργήσει και να είναι κερδοφόρα — μάλλον θα ευχόταν να αναγκαστεί η *Pepsi* να διακόψει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Αντιθέτως, το *NBA*, η ένωση των επαγγελματικών ομάδων μπάσκετ των Η.Π.Α., θα χάσει ένα μέρος της αξίας του αν μια από τις ομάδες του αναγκαστεί να αποσυρθεί από το πρωτάθλημα ή, ακόμη χειρότερα, οδηγηθεί σε πτώχευση.

> Η δημοτικότητα του αθλητικού προϊόντος και η ισχυρή προσωπική ταύτιση οδηγούν πολλούς από τους αθλητικούς καταναλωτές να θεωρούν τους εαυτούς τους ειδήμονες. Η νοοτροπία του ειδικού, που δυσχεραίνει σημαντικά την εργασία του αθλητικού μάρκετινγκ, τεκμηριώθηκε και ερευνητικά στις Η.Π.Α. πριν από μια δεκαετία. Ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (το 52%) απάντησε "ναι" στην ερώτηση "Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να αγωνιστείτε σε μια επαγγελματική ομάδα αν κάνατε προπόνηση;". Το 74% απάντησε επίσης θετικά στην ερώτηση: "Πιστεύετε ότι θα διαιτητεύατε καλύτερα από τους περισσότερους διαιτητές;", ενώ το 51 % θεωρούσε ότι ήταν σε θέση να παρέχει καλύτερη τεχνική βοήθεια σε μια ομάδα όταν ρωτήθηκε: "Πιστεύετε ότι θα παρείχατε καλύτερη προπονητική εργασία σε σχέση με το μέσο προπονητή;". Κανένας άλλος τομέας επιχειρηματικότητας δεν αντιμετωπίζεται τόσο απλοϊκά

και με τόση προσωπική ταύτιση από τους καταναλωτές του (Research and Forecast Report, 1985).

> Η ζήτηση έχει μεγάλες διακυμάνσεις. Τους χειμερινούς μήνες, οι ασκούμενοι/ μέλη των γυμναστηρίων συνωστίζονται τις "ώρες αιχμής" στις αθλητικές εγκαταστάσεις, ενώ τους καλοκαιρινούς μήνες αναζητούν εναλλακτικές επιλογές άσκησης (κολύμπι, τένις, ιστιοπλοΐα). Κάθε άθλημα έχει το δικό του ετήσιο κύκλο ζωής, και το ενδιαφέρον των θεατών αλλάζει σχετικά εύκολα. Στην αρχή της περιόδου, τα πρώτα παιχνίδια αναπτύσσουν προσδοκίες και υψηλή ζήτηση· στην πορεία, όμως, οι τραυματισμοί, οι μεταγραφές, και η φτωχή απόδοση μιας ομάδας μπορεί να περιορίσουν τη ζήτηση των εισιτηρίων της.

> Ο αθλητισμός μαγνητίζει τους πάντες και διαπερνά κάθε πλευρά της ζωής. Ανεξάρτητα από τη φυλή, την εθνικότητα, τη θρησκεία, το φύλο, το εισόδημα, ή άλλα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ο αθλητισμός ελκύει τους πάντες και προσφέρει πολλαπλές ευκαιρίες συμμετοχής ή ενασχόλησης. Η τηλεόραση, τα έντυπα μέσα ενημέρωσης, το ραδιόφωνο, και το Διαδίκτυο αφιερώνουν σημαντικό χώρο και χρόνο στον αθλητισμό και διεκδικούν συνεχώς όλο και πιο ενεργό ρόλο. Το κόστος παρακολούθησης ενός αθλητικού γεγονότος εξαρτάται συνήθως από τον τόπο και τις διάφορες συμπληρωματικές δραστηριότητες, με συνέπεια να παρέχονται διαφορετικές ευκαιρίες συμμετοχής. *Για παράδειγμα, στους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας, οι τιμές των εισιτηρίων κυμάνθηκαν από 15 έως και 300 ευρώ.* Σημαντική διακύμανση υπάρχει επίσης και στις δυνατότητες ενεργής συμμετοχής στον αθλητισμό, έτσι ώστε να είναι προσβάσιμος από όλους. *Για παράδειγμα, αυτός που αγαπά το γκολφ μπορεί να επιλέξει ένα από τα σχετικά φθηνά club, αλλά μπορεί και να διαθέσει ένα σημαντικό ποσό για να εγγραφεί σε ένα "κλειστό club" του γκολφ.* Υπάρχει επίσης και η οικονομική επιλογή της επίσκεψης σε ένα δημόσιο γήπεδο. Ο αθλητισμός μπορεί να προσελκύσει ένα ανομοιογενές ακροατήριο και να παρέχει, ανάλογα με τις ανάγκες των ατόμων, ένα ευρύ φάσμα επιλογών ενεργής συμμετοχής ή θέασης.

Με δεδομένο ότι η κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του αθλητικού προϊόντος έχει αναλυθεί, το επόμενο βήμα είναι η περιγραφή της διαδικασίας σχεδιασμού και υλοποίησης ενός προγράμματος αθλητικού



μάρκετινγκ. Στο Σχήμα 5.2 παρουσιάζεται ένα μοντέλο που απεικονίζει τη διαδικασία του μάρκετινγκ στον αθλητισμό με μια προσέγγιση "βήμα προς βήμα" και έναν ξεχωριστό τρόπο σκέψης. Η συγκεκριμένη διαδικασία αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα κάθε προσπάθειας ανάπτυξης ενός πλάνου αθλητικού μάρκετινγκ. Οι επιλογές στρατηγικού μάρκετινγκ, σε συνδυασμό με τις κατευθυντήριες γραμμές, αποτελούν σημαντικό μέρος κάθε συνολικού στρατηγικού οργανωτικού σχεδιασμού.

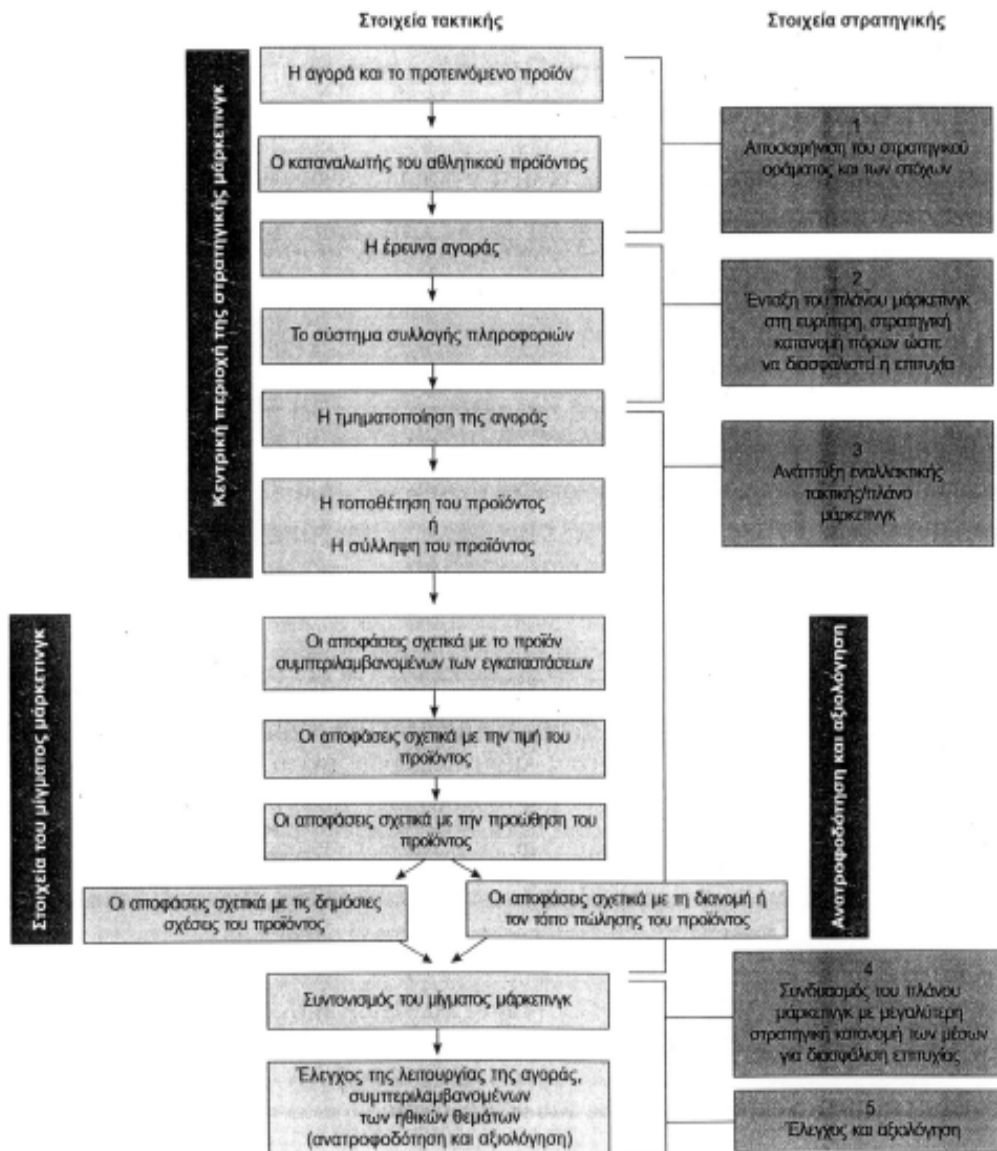
## **5.2 Πλάνο αθλητικού μάρκετινγκ**

Το πλάνο μάρκετινγκ ευθυγραμμίζει την ευρύτερη οργανωτική στρατηγική με τις βασικές λειτουργίες και τις τακτικές λεπτομέρειες. Η "βήμα προς βήμα" παρουσίαση αυτής της διαδικασίας θα βοηθήσει τον αναγνώστη να την κατανοήσει καλύτερα, και να είναι σε θέση να την εφαρμόσει στον αθλητικό οργανισμό.

### **5.2.1 Πρώτο στρατηγικό βήμα: Ανάλυση της αγοράς και του οργανισμού**

Κάθε στρατηγική ξεκινά πάντα από την κατανόηση του περιβάλλοντος του μάρκετινγκ και την ακριβή θέση του οργανισμού σε αυτό. Με άλλα λόγια, πριν αποφασίσεις πού θέλεις να φτάσεις πρέπει να γνωρίζεις πού είσαι. Αυτή η διαδικασία συνήθως ξεκινά με αυτό που αποκαλείται ανάλυση SWOT, μια προσεκτική ανάλυση των Δυνατοτήτων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses) του οργανισμού, καθώς επίσης και των Ευκαιριών (Opportunities) και των Απειλών (Threats) που υπάρχουν στην ευρύτερη αγορά. Αυτή η ανάλυση πρέπει να εστιαστεί σε κάθε τμήμα ενός οργανισμού, και να το εξετάσει τόσο ως ανεξάρτητη μονάδα όσο και ως αλληλένδετο μέρος του οργανισμού που έχει συγκεκριμένο ρόλο στην επίτευξη των στόχων του. Δύο σημαντικά στοιχεία της ανάλυσης SWOT είναι η ειλικρινής αξιολόγηση και η δυνατότητα του ανθρώπινου δυναμικού να είναι αμερόληπτο και να μην επηρεάζεται από τη διοίκηση, έτσι ώστε να εκφράσει ελεύθερα τις απόψεις του. Η έλλειψη ειλικρίνειας σε κάθε διοικητικό επίπεδο οδηγεί την όλη διαδικασία σε αποτυχία.

Ένα από τα προϊόντα της ανάλυσης SWOT είναι ο εντοπισμός των Κρίσιμων Παραγόντων που συνδέονται με την Επιτυχία. Με άλλα λόγια, πρέπει να προσδιοριστούν τα απαραίτητα πλεονεκτήματα που θα κάνουν εφικτή την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, καθώς και οι αδυναμίες που πρέπει να διορθωθούν για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων. Είναι σημαντικό όλοι οι εμπλεκόμενοι, μετά από συζήτηση,



Πηγή: Sport Marketing των Mullin, B. Hardy, S., & W. Sutton (2000, σελ. 25), εκδόσεις Human Kinetics.

## Σχήμα 5.2: Η Διαδικασία Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ στον Αθλητισμό.

διαπραγμάτευση, και διόρθωση, να συμφωνήσουν στο ποιοι είναι αυτοί οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Ο καθηγητής Sutton, όταν παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στο NBA, βάζει σε εφαρμογή τη διαδικασία SWOT και ενθαρρύνει ιδιαίτερα τις επιμέρους ομάδες να εντοπίσουν έως και πέντε Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας, έτσι ώστε, μετά από συζήτηση, να συμφωνήσουν επ' αυτών. Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας για τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί συμφωνία και να αναληφθεί δράση δεν μπορεί να είναι περισσότεροι από πέντε.

### 5.2.2 Δεύτερο στρατηγικό βήμα: Προσδιορισμός της αποστολής, των στόχων, και των σκοπών

Μετά από την ανάλυση SWOT, ίσως είναι αναγκαίο να γίνουν μικρές διορθωτικές αλλαγές στην αποστολή, τους στόχους, και τους σκοπούς του οργανισμού. Οι αλλαγές αυτές ποικίλλουν και πρέπει να συνδέονται άμεσα με τους πέντε Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας. *Για παράδειγμα, τα τελευταία 15 χρόνια η Nike έχει προεκτείνει την αποστολή της από τα αρχικά της ενδιαφέροντα στο σχεδιασμό και το μάρκετινγκ αθλητικών παπουτσιών. Αυτή της η απόφαση αποδίδεται ως ένα βαθμό στην αδυναμία της Nike να κεφαλαιοποιήσει οφέλη από την αγορά του αερόμπικ στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, η Nike είχε ήδη επεκτείνει τα επιχειρηματικά της ενδιαφέροντα στον αθλητικό εξοπλισμό όλων των ειδών, συμπεριλαμβανομένου του χόκεϊ στον πάγο και του γκολφ. Επιπλέον, μέσω των επιτυχημένων της διασυνδέσεων με μεγάλους αθλητές και μεγάλα αθλητικά γεγονότα, η Nike έχει ήδη εμπλακεί στη διοίκηση αθλητικών γεγονότων και στον τομέα της εκπροσώπησης αθλητών. Μετά την αποτυχία κάποιων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών κατά τη δεκαετία του 1990, η Nike είχε την αίσθηση ότι μπορούσε να κάνει τα πάντα και άρχισε να επανεξετάζει τη θέση της στην αθλητική αγορά του νέου αιώνα. Κατά συνέπεια, η αποστολή της εταιρείας, οι στόχοι της, και οι επιμέρους σκοποί της δεν έχουν απλώς αλλάξει, αλλά εξελιχθεί στη διάρκεια του χρόνου.*

*Όπως η Nike, κάθε οργανισμός — αθλητικός ή μη — πρέπει να τεκμηριώνει τακτικά το πόσο ρεαλιστικό είναι το δικό του πλαίσιο άσκησης επιχειρηματικότητας, κάτι που ο μεγάλος θεωρητικός Peter Drucker αποκαλεί "προϋποθέσεις για το επιχειρηματικό περιβάλλον, την οργανωτική αποστολή, και τις βασικές ικανότητες που απαιτούνται για την επίτευξη της αποστολής" (1994). Ακολουθούν ορισμένες προτάσεις για τον έλεγχο αυτών των προϋποθέσεων:*

- > Όταν επιτυγχάνεις τους στόχους του οργανισμού.
- > Όταν κάτι αναχαιτίζει την επίτευξη των στόχων.
- > Όταν νομίζεις ότι γνωρίζεις καλά τους καταναλωτές σου.
- > Όταν έχεις την αίσθηση ότι δεν γνωρίζεις καλά τους καταναλωτές σου.
- > Όταν διατηρείς υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης.
- > Όταν η ανάπτυξη είναι απροσδόκητα αργή.
- > Όταν εκπλήσσεσαι από την επιτυχία.
- > Όταν εκπλήσσεσαι από την αποτυχία.
- > Όταν ο ανταγωνιστής βιώνει ξαφνική επιτυχία ή αποτυχία.
- > Όταν το περιβάλλον αλλάξει ταχύτατα.
- > Όταν δεν έχεις ασχοληθεί σοβαρά με τις παραπάνω προϋποθέσεις για περισσότερο από 2 χρόνια.

Η επανεξέταση των στόχων και των σκοπών ενός αθλητικού οργανισμού θα προκύψει από την ανάλυση του περιβάλλοντος. Παραδοσιακά, οι στόχοι είναι γενικότερες δηλώσεις ή διατυπώσεις, ενώ οι σκοποί παρέχουν λεπτομερή καταγραφή, συνήθως ποσοτική, της προσδοκώμενης απόδοσης. *Για παράδειγμα, ένας σύλλογος μπάσκετ θα μπορούσε να θέσει τους παρακάτω στόχους όσον αφορά τη μη αγωνιστική επιχειρηματική του δραστηριότητα:*

- 1) *Υψηλή προβολή και αναγνωρισιμότητα στην τοπική αγορά — επιθυμούμε θετική δημοσιότητα για όλα τα προγράμματα στα οποία εμπλεκόμαστε.*
- 2) *Πώληση 5.000 εισιτηρίων διάρκειας και 2.500 μίνι πακέτων εισιτηρίων μέχρι τον Ιανουάριο της τρέχουσας αγωνιστικής σεζόν.*

Ο στόχος της δημοσιότητας είναι γενικός, αλλά μπορεί να ποσοτικοποιηθεί αν προσδιοριστεί το πλήθος των άρθρων στον έντυπο τύπο που θα αφιερωθούν στην ομάδα, ή αν διευκρινιστεί ότι ο στόχος είναι να δημοσιεύονται στις αθλητικές εφημερίδες κατά μέσο όρο πέντε φωτογραφίες

της ομάδας κάθε εβδομάδα. Ο στόχος των εισιτηρίων είναι ξεκάθαρος, μετρήσιμος, και συνοδεύεται από συγκεκριμένο χρόνο επίτευξης. Ο τρόπος με τον οποίο θα καθοριστούν αυτοί οι στόχοι και θα διατυπωθούν γραπτώς είναι θέμα οργανωτικής απόφασης. Από τη στιγμή, όμως, που θα έχουν διαμορφωθεί, θα πρέπει να είμαστε έτοιμοι να προχωρήσουμε στο επόμενο βήμα, την προετοιμασία ενός σχεδίου ή πλάνου επίτευξης των στόχων.

### **5.2.3 Τρίτο στρατηγικό βήμα: Ανάπτυξη ενός πλάνου μάρκετινγκ**

Εφόσον έχει προσδιοριστεί η αποστολή και έχουν διατυπωθεί οι στόχοι του αθλητικού οργανισμού, το μάρκετινγκ μπορεί να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός πλάνου σε επίπεδο γενικής στρατηγικής αλλά και εξειδικευμένων τακτικών ενεργειών. Αυτό προϋποθέτει ότι τα στελέχη του μάρκετινγκ θα έχουν στη διάθεση τους ένα σύστημα διαχείρισης πληροφοριών ή μια ενημερωμένη βάση δεδομένων μέσω της οποίας θα μπορούν να τμηματοποιήσουν τη στοχευόμενη αγορά καταναλωτών και να επιλέξουν τον πληθυσμό-στόχο στον οποίο και θα προωθήσουν τα προϊόντα/υπηρεσίες του οργανισμού. Μετά την επιλογή των στοχευόμενων τμημάτων των καταναλωτών, το τμήμα μάρκετινγκ πρέπει να σχεδιάσει τα αθλητικά προϊόντα/υπηρεσίες, να καθορίσει τις τιμές τους και το σύστημα διανομής, να αποφασίσει για τον τρόπο προώθησης, και να θέσει σε εφαρμογή σχετικά προγράμματα δημοσίων σχέσεων, διαφήμισης στα ΜΜΕ, και χορηγιών τα οποία να διασφαλίζουν την επιτυχή επίτευξη των στόχων και της αποστολής του οργανισμού.

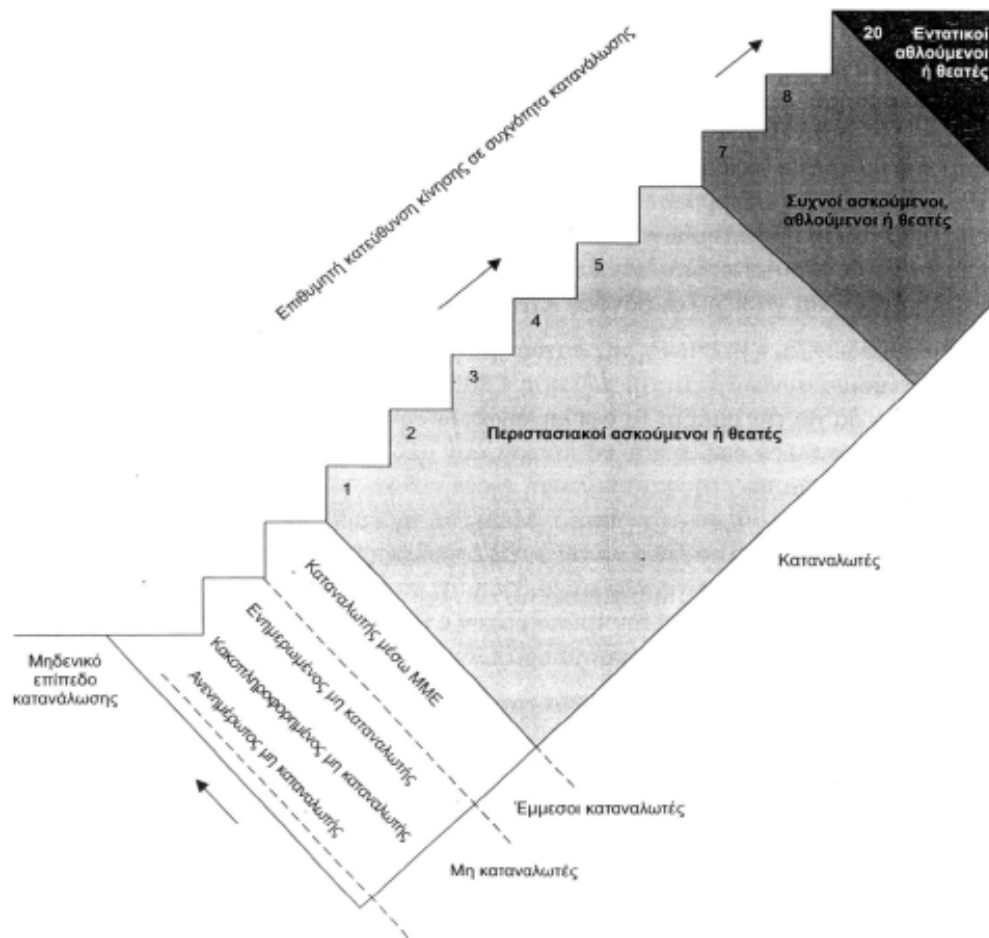
Τμηματοποίηση της αγοράς. Με δεδομένο ότι κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός, αρκετές αθλητικές επιχειρήσεις (π.χ., υπηρεσιών εξατομικευμένης άσκησης) προσεγγίζουν κάθε ασκούμενο ως ξεχωριστό άτομο, δημιουργώντας ένα πρόγραμμα που ταιριάζει στις ατομικές φυσικές ικανότητες και ανάγκες του. Κάτι τέτοιο, όμως, δεν είναι ούτε εφικτό ούτε επικερδές ως γενικός κανόνας. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του υποθετικού συλλόγου μπάσκετ, είναι εύκολο να σχεδιαστούν ειδικά πακέτα εισιτηρίων για τους χορηγούς της ομάδας, αλλά δεν μπορεί να γίνει το ίδιο για κάθε φίλαθλο της ομάδας- είναι σχεδόν αδύνατο, τόσο από άποψη πόρων όσο και για πρακτικούς λόγους, να αναπτυχθούν ατομικές υπηρεσίες για κάθε φίλαθλο ξεχωριστά. Άλλωστε, ο

σύλλογος μπορεί να δέχεται αλληλοσυγκρουόμενα μηνύματα από τους διάφορους στοχευόμενους πληθυσμούς. Τα στελέχη μάρκετινγκ του συλλόγου είναι σε θέση να κατανοήσουν ότι υπάρχουν κάποια τμήματα της αγοράς στα οποία οι ομάδες καταναλωτών διαθέτουν τα ίδια χαρακτηριστικά. Οι θεωρητικοί του μάρκετινγκ προτείνουν μια σειρά από μεθόδους/κριτήρια τμηματοποίησης της αθλητικής αγοράς:

- > Δημογραφικά στοιχεία: ηλικία, φύλο, εισόδημα, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση, επάγγελμα.
- > Γεωγραφικά στοιχεία: τόπος διαμονής και απόσταση από την αθλητική εγκατάσταση.
- > Ψυχογραφικά στοιχεία: παράγοντες που σχετίζονται με το στυλ διαβίωσης (ενδιαφέροντα, ενασχολήσεις, προτιμήσεις, αξίες, ή απόψεις).
- > Συχνότητα αθλητικής ενασχόλησης/χρήσης εγκαταστάσεων: συχνότητα παρακολούθησης ή συμμετοχής, μέγεθος αγορών.
- > Προσδοκώμενα οφέλη από το προϊόν: χαρακτηριστικά του προϊόντος ή οφέλη που θεωρούνται σημαντικά για τον καταναλωτή (ή αντιλήψεις του σχετικά με τα σημαντικότερα οφέλη και τους ανταγωνιστές).

Σημαντικά ζητήματα για το αθλητικό μάρκετινγκ είναι ο προσδιορισμός του αποτελεσματικότερου τρόπου τμηματοποίησης της αθλητικής αγοράς και η επιλογή της μεθόδου επικοινωνίας με τη στοχευόμενη αγορά. Τα ζητήματα αυτά επηρεάζονται επίσης και από το μέγεθος του αθλητικού οργανισμού, τους διαθέσιμους πόρους, το εύρος της αγοράς, και ενδεχομένως από άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης αθλητικής αγοράς.

Η έννοια της κυλιόμενης σκάλας. Τα επιμέρους τμήματα χρηστών των αθλητικών προϊόντων ή υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα σημαντικά γιατί διαμορφώνουν την "κυλιόμενη σκάλα" (Σχήμα 5.3), μια από τις σημαντικότερες έννοιες του αθλητικού μάρκετινγκ.



Πηγή: Sport Marketing των Mullin, B. Hardy, S., & W. Sutton (2000, σελ. 36), εκδόσεις, Human Kinetics.

Σχήμα 5.3: Η "κυλιόμενη σκάλα" της αθλητικής συμμετοχής και της θέασης.

Η "κυλιόμενη σκάλα" είναι μια γραφική απεικόνιση της μετακίνησης του καταναλωτή αθλητικών προϊόντων/υπηρεσιών από τα χαμηλότερα στα υψηλότερα επίπεδα ενασχόλησης με ένα άθλημα, ως αθλούμενος, ως αγοραστής εισιτηρίων, ή ως τηλεθεατής.

Η "κυλιόμενη σκάλα" είναι πολύ σημαντική για τα στελέχη των αθλητικών συλλόγων, των επαγγελματικών ποδοσφαιρικών ομάδων, και των γυμναστηρίων που είναι επιφορτισμένα με το μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, όσο αναπτύσσει τις τεχνικές του δεξιότητες ένας αθλητής του τένις, τόσο θα αυξάνει ενδεχομένως και τη συχνότητα των παιχνιδιών, καταλήγοντας κάποια στιγμή να επιλέξει την αγορά μιας κάρτας μόνιμου μέλους σε κάποιο club. Εξίσου σημαντική είναι η έννοια της κυλιόμενης σκάλας και για το αθλητικό μάρκετινγκ των επαγγελματικών ομάδων. Αν, για παράδειγμα, η έρευνα μεταξύ

των φιλάθλων μιας ομάδας μπάσκει δείξει ότι ο μέσος φίλαθλος παρακολούθησε "ζωντανά" την τρέχουσα χρονιά 4 παιχνίδια, αντί 3 της προηγούμενης χρονιάς, αυτό ενδέχεται να δείχνει το δρόμο (πάντα σε σχέση με το προϊόν και την τιμή) που θα πρέπει να ακολουθήσει το τμήμα μάρκετινγκ της ομάδας προκειμένου να ενθαρρύνει αυτούς τους φιλάθλους να αυξήσουν τη συχνότητα θέασης προσφέροντας τους ένα πακέτο 6 εισιτηρίων. Το πακέτο αυτό μπορεί να περιλαμβάνει 6 παιχνίδια επιλεγμένα με στρατηγική σκέψη, έτσι ώστε να κατανέμονται ομοιόμορφα στην αγωνιστική σεζόν και να περιλαμβάνουν αγώνες υψηλής και χαμηλής ζήτησης.

Για παράδειγμα, η βελτίωση της συχνότητας θέασης 2.000 θεατών κατά 2 επιπλέον αγώνες ετησίως συνεπάγεται την πώληση 4.000 ακόμη εισιτηρίων και, επομένως, σημαντικά έσοδα για την ομάδα. Τα οφέλη, όμως, δεν σταματούν εδώ. Πρέπει να προστεθούν και τα επιπλέον οφέλη που θα προκύψουν από την πώληση των προϊόντων της ομάδας, καθώς και από την κατανάλωση τροφίμων και ποτών κατά τις δύο επιπλέον επισκέψεις κάθε φιλάθλου στο γήπεδο. Μάλιστα, αν λάβουμε υπόψη μας ότι το 98% των φιλάθλων θα δει τον αγώνα με την παρέα τουλάχιστον ενός φίλου, αυτό σημαίνει περισσότερες πωλήσεις εισιτηρίων και αύξηση της κατανάλωσης εντός του γηπέδου. Το παραπάνω παράδειγμα εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η μετακίνηση των καταναλωτών αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών στην "κυλιόμενη σκάλα".

Σχεδιασμός προϊόντος/υπηρεσίας και τοποθέτηση του στην αγορά. Ένας αποτελεσματικός τρόπος για τη μετακίνηση των καταναλωτών σε υψηλότερα επίπεδα της "κυλιόμενης σκάλας" είναι ο σχεδιασμός, ο επανασχεδιασμός, και η προώθηση των προϊόντων ώστε να αποκτήσουν σταδιακά μια ιδιαίτερη θέση στην καρδιά και τη σκέψη των στοχευόμενων καταναλωτών. Η διαδικασία αυτή αποκαλείται "τοποθέτηση" και είναι μια έννοια που την εισήγαγαν στα μέσα της δεκαετίας του 1980 οι Ries και Trout, δύο υψηλόβαθμα στελέχη της διαφήμισης. Οι θέσεις τους αναλύονται εκτενώς στο βιβλίο τους "Τοποθέτηση: Η πολιορκία του μυαλού σου". Σύμφωνα με τους συγγραφείς, "τοποθέτηση ενός προϊόντος δεν είναι κάτι που αφορά το ίδιο το προϊόν, αλλά αυτό που συμβαίνει στο μυαλό του ενδεχόμενου καταναλωτή". Στην ουσία, μέσω αυτής της διαδικασίας το προϊόν καταλαμβάνει μια θέση στη σκέψη του ενδεχόμενου καταναλωτή (Ries & Trout, 1982). Η τοποθέτηση του αθλητικού προϊόντος δεν



είναι μόνο θέμα διαφήμισης· ενέχει και έρευνα, σχεδιασμό, και ανάπτυξη. Στην πορεία του NBA, τα στελέχη του έχουν εργαστεί σκληρά ώστε να τοποθετήσουν τα "προϊόντα" τους σε ένα υψηλό επίπεδο αγωνιστικότητας, με προεξέχοντα χαρακτηριστικά την ταχύτητα και την ακρίβεια. Στην κατεύθυνση αυτή, οι κανόνες του παιχνιδιού χρειάστηκε να αλλάξουν έξι φορές (π.χ., προστέθηκαν τα τρίποντα, καταργήθηκαν οι "άμυνες ζώνης", κ.λπ.), έτσι ώστε να αποκτήσει το NBA τη θέση που επιδίωκαν τα στελέχη του στο μυαλό των φιλάθλων. Τον καιρό που γραφόταν αυτό το κεφάλαιο, η Εθνική Ένωση Ποδοσφαίρου των Η.Π.Α, γνωστή ως NFL (National Football League), είχε να αντιμετωπίσει μια μεγάλη πρόκληση που φέρει τα αρχικά XFL (extreme Football League). Η νέα αυτή λίγκα είχε επιλέξει να τοποθετηθεί στην υπάρχουσα αγορά ως περισσότερο ακραία όσον αφορά τη σφοδρότητα και την ένταση του παιχνιδιού. Μόνο ο χρόνος μπορεί να δείξει αν το συγκεκριμένο προϊόν "αντέχει" στη συγκεκριμένη τοποθέτηση.

Τα πέντε στοιχεία του μίγματος αθλητικού μάρκετινγκ. Το Μίγμα Μάρκετινγκ ενός αθλητικού προϊόντος (στην περίπτωση μας, αυτό μπορεί να είναι η ομάδα, ο εξοπλισμός, το άθλημα, το πρόγραμμα, κ.λπ.) αποτελείται από τα παρακάτω τέσσερα βασικά στοιχεία που είναι γνωστά ως "τα 4Ps":

- > Το προϊόν — σχεδιασμός και τοποθέτηση.
- > Η τιμή.
- > Ο τόπος διάθεσης του προϊόντος — σύστημα διανομής.
- > Η προώθηση — προσωπικές πωλήσεις, διαφήμιση, ειδικά γεγονότα, δημοσιότητα.

Ωστόσο, με δεδομένο ότι ο αθλητισμός προσελκύει το ενδιαφέρον των MME, οι Mullin, Hardy, και Sutton πρόσθεσαν το 2000 στα παραπάνω 4Ps και τις δημόσιες σχέσεις — οι οποίες συνήθως θεωρείται ότι αποτελούν μέρος της προώθησης — ως χωριστό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ.

- > Οι δημόσιες σχέσεις.

Στον τομέα των υπηρεσιών, στον οποίο ανήκει και ο αθλητισμός, όλα τα παραπάνω στοιχεία επηρεάζονται σημαντικά από τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος συναναστρέφεται με τον καταναλωτή — πρόκειται γι' αυτό που αποκαλούμε και "διοίκηση της διαδικασίας". Η διοίκηση της διαδικασίας αποτελεί σημείο-κλειδί των δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με τις πωλήσεις,

λειτουργικά ζητήματα, εφαρμογές προώθησης, συναλλαγές στα πλαίσια ειδικών δραστηριοτήτων, κ.λπ. Επί της ουσίας, η διοίκηση της διαδικασίας είναι τόσο σημαντική ώστε μπορεί να επηρεάζει ακόμη και την κατεύθυνση των καταναλωτών στην "κυλιόμενη σκάλα" — θα ανέβουν τη σκάλα αν η διοίκηση της διαδικασίας είναι σωστή και αποτελεσματική ή θα επιλέξουν να κατέβουν αν είναι φτωχή και αναποτελεσματική.

#### **5.2.4 Τέταρτο στρατηγικό βήμα: Ένταξη του πλάνου μάρκετινγκ στην ευρύτερη στρατηγική διανομής πόρων**

Μετά τη διαμόρφωση των πέντε στοιχείων μάρκετινγκ — του προϊόντος, της τιμής, του τόπου διάθεσης του προϊόντος, της προώθησης, και των δημόσιων σχέσεων — έτσι ώστε να γίνουν μέρος ενός πλάνου δράσης, το μάρκετινγκ πρέπει να εξασφαλίσει την υποστήριξη των ανώτερων στελεχών του αθλητικού οργανισμού. Η υποστήριξη αυτή πρέπει καταρχήν να είναι φιλοσοφική, αλλά και να παίρνει τη μορφή δέσμευσης πόρων — φυσικών, οικονομικών, και ανθρώπινων — έτσι ώστε να είναι εφικτή η αποτελεσματική υλοποίηση του πλάνου και να υπάρχουν σημαντικές πιθανότητες επιτυχίας. Αυτό προϋποθέτει εσωτερικό μάρκετινγκ: να "πωληθεί", δηλαδή, η ιδέα στο εσωτερικό του αθλητικού οργανισμού στον οποίο γεννήθηκε. Στην ουσία, πρόκειται για μια αδιάκοπη διαδικασία συνεχούς εξασφάλισης και διατήρησης οργανωτικής υποστήριξης και πόρων για το πλάνο μάρκετινγκ.

Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι, από τη στιγμή που έχει διαμορφωθεί και εφαρμόζεται στο εσωτερικό του αθλητικού οργανισμού μια στρατηγική διανομής πόρων, δεν μπορεί να αλλάξει. Μπορεί να αλλάξουν οι προτεραιότητες του οργανισμού, ή διάφορες καθυστερήσεις να επηρεάσουν τα προγράμματα και τα πλάνα του αθλητικού μάρκετινγκ. *Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, η εταιρεία Mazda, με ηγετικό ρόλο στο αθλητικό μάρκετινγκ, αποφάσισε να αποσυρθεί από όλα τα χορηγικά προγράμματα που είχαν σχέση με τον αθλητισμό. Το ίδιο συνέβη και με την εταιρεία Sprint, η οποία επέλεξε να αφήσει πίσω της μια ιδιαίτερα αποτελεσματική πλατφόρμα μάρκετινγκ, τη συνεργασία της με την Εθνική Ένωση Ποδοσφαίρου των Η.Π.Α. (NFL), λόγω του υψηλού της κόστους. Η Coca-Cola επίσης άλλαξε τα σχέδια της όσον αφορά τις εθνικές χορηγίες, και άφησε την NFL για να αναπτύξει συνεργασίες με τοπικούς*

αθλητικούς φορείς. Το στέλεχος του αθλητικού μάρκετινγκ που είναι σε εγρήγορση αναλύει το περιβάλλον του μάρκετινγκ και — άλλοτε εκ των προτέρων, άλλοτε εκ των υστέρων — προσαρμόζει το πλάνο μάρκετινγκ σύμφωνα με τις ανάγκες.

Ένα αποτελεσματικό πλάνο αθλητικού μάρκετινγκ "δένει" αρμονικά τα πέντε στοιχεία του μάρκετινγκ στα πλαίσια ενός χαρτοφυλακίου δραστηριοτήτων που έχουν στόχο να ανεβάσουν ένα τμήμα των καταναλωτών σε υψηλότερα επίπεδα της "κυλιόμενης σκάλας". Ένα έμπειρο στέλεχος του αθλητικού μάρκετινγκ θα δημιουργήσει συνδυασμούς αυτών των πέντε στοιχείων, διαμορφώνοντας έτσι διαφορετικά πακέτα αθλητικών προϊόντων που θα διαφέρουν ως προς το κόστος και τα οφέλη, και θα επιχειρήσει να τα προωθήσει με διαφορετικά μηνύματα σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

#### **5.2.5 Πέμπτο στρατηγικό βήμα: Έλεγχος και αξιολόγηση του πλάνου**

Το πέμπτο βήμα είναι επίσης μια συνεχής διαδικασία· δεν υπάρχει λόγος για χάσιμο χρόνου αν κάτι απαιτεί προσοχή και δεν αποδίδει όπως αναμενόταν. Με δεδομένο ότι ένας βασικός στόχος όλων των αθλητικών οργανισμών είναι η ικανοποίηση του καταναλωτή, το μάρκετινγκ (και οι πωλήσεις) είναι μια λειτουργία που αφορά όλα τα μέλη του οργανισμού. Όπως αναλύθηκε νωρίτερα, το αθλητικό μάρκετινγκ δεν είναι σε θέση να ελέγχει ούτε το ίδιο το προϊόν ούτε την απόδοσή του. Συνεπώς, στον κόσμο του αθλητικού μάρκετινγκ, η επιτυχία φαίνεται μόνο στα μάτια των καταναλωτών και μπορεί να εκφραστεί με μια απλή εξίσωση:

$$\text{Iκανοποίηση του καταναλωτή} = \text{Οφέλη από το Προϊόν} - \text{Κόστος}$$

Τα στελέχη του αθλητικού μάρκετινγκ πρέπει να είναι σε θέση να ελέγχουν τον προϋπολογισμό και το κόστος υλοποίησης του πλάνου, αλλά αυτό που είναι σημαντικότερο είναι να ελέγχουν και να διασφαλίζουν την ικανοποίηση του καταναλωτή. Στην πράξη, αυτό σημαίνει να παρακολουθούν και να μετρούν με τη βοήθεια συγκεκριμένων δεικτών την ικανοποίηση, τα οφέλη, και το κόστος.

Στον παρακάτω πίνακα δίνονται μερικοί τέτοιοι δείκτες:

Πίνακας 5.1: Δείκτες μέτρησης της ικανοποίησης του καταναλωτή.

Ικανοποίηση	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Συμμετοχή</li><li>➤ Πώληση εισιτηρίων, διατήρηση χορηγών, και ποσοστά ανανέωσης</li><li>➤ Αύξηση των ποσοστών χρήσης του προϊόντος</li></ul>
Οφέλη	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Θέσεις με ειδικά προνόμια</li><li>➤ Πρόσβαση σε πάρκινγκ</li><li>➤ Προνομιακό δικαίωμα αγοράς εισιτηρίων πριν διατεθούν στο ευρύτερο κοινό</li><li>➤ Προνομιακό δικαίωμα στην πληροφορία</li></ul>
Κόστος	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Χρόνος αναμονής για υπηρεσίες σταδίου</li><li>➤ Μειωμένη ποιότητα υπηρεσιών</li><li>➤ Έλλειψη προσοχής από τον οργανισμό</li><li>➤ Αύξηση τιμών και η επίδρασή τους στη σχέση μεταξύ τιμής και αξίας του προϊόντος</li></ul>

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

---

Τα τελευταία χρόνια, η ανάπτυξη του αθλητισμού ακολουθεί γρήγορους ρυθμούς, γεγονός που επιβάλλει τη συστηματική κατανόηση της συμπεριφοράς των θεατών, των αθλητών, και των ασκουμένων, καθώς και την προσεκτική μελέτη των αλλαγών, των αντιδράσεων, και των στρατηγικών. Η πρόσβαση στη γνώση μάς βοηθά να ερμηνεύσουμε τον αθλητισμό ως ξεχωριστό τομέα επιχειρηματικότητας αλλά και ως κοινωνικό αγαθό, και να αξιολογήσουμε τις ευκαιρίες και τις προοπτικές ανάπτυξης του. Ωστόσο, μια σειρά από σχετικά ερωτήματα παραμένουν ακόμη αναπάντητα και δυσχεραίνουν τη διατύπωση αξιόπιστων προβλέψεων σχετικά με το μέλλον του αθλητισμού. Για παράδειγμα, δεν γνωρίζουμε κατά πόσο ο ρυθμός ανάπτυξης του αθλητισμού θα παραμείνει υψηλός (συγκρινόμενος με αυτόν της προηγούμενης δεκαετίας) ή ποιες θα είναι οι επιδράσεις που θα δεχθεί ο αθλητισμός από την ελεύθερη οικονομία και το ρεύμα της παγκοσμιοποίησης.

Οι Mahoney και Howard (2001) υποστηρίζουν ότι η επόμενη δεκαετία απαιτεί συγκεκριμένες στρατηγικές προκειμένου να παραμείνουν οι αθλητικοί οργανισμοί βιώσιμοι. Οι στρατηγικές αυτές εστιάζονται στην ανάπτυξη νέων πηγών εσόδων που μέχρι σήμερα είτε ήταν άγνωστες είτε δεν είχαν εξερευνηθεί επαρκώς. Παράλληλα, η ανάδειξη τρόπων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και τον περιορισμό των δαπανών θα είναι ένα από τα κυρίαρχα θέματα στη διοίκηση των αθλητικών οργανισμών. Παρακάτω αναλύονται με συντομία εκείνες οι προκλήσεις/στρατηγικές που θεωρούνται απαραίτητες για την επιβίωση των αθλητικών οργανισμών στην τρέχουσα και την επόμενη δεκαετία.

Νέες τεχνολογίες. Ο αθλητικοί οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν σημαντικά τόσο στο Διαδίκτυο όσο και στην επερχόμενη σύνδεση του Διαδικτύου με την τηλεόραση (Web TV). Μόλις ένας πολύ μικρός αριθμός αθλητικών οργανισμών έχει κατανοήσει σήμερα τις ευκαιρίες που παρέχει το Διαδίκτυο ως πηγή εσόδων και ως μέσο σύνδεσης με τους φιλάθλους και τους θεατές.

Πολύ σύντομα, τα εισιτήρια και τα εκδοτήρια θα αντικατασταθούν από κάρτες και ηλεκτρονικά εισιτήρια τα οποία θα μπορούν να αλλάζουν χέρια ηλεκτρονικά, ενώ οι κάρτες φιλάθλων θα συνδεθούν με λεπτομερείς βάσεις δεδομένων στις οποίες θα καταγράφεται η καταναλωτική συμπεριφορά των φιλάθλων και των ασκούμενων.

Τέλος, προκειμένου να παρακολουθούν αποτελεσματικά τη συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία, οι αθλητικοί οργανισμοί θα υποχρεωθούν να προσλάβουν ειδικούς σε αυτόν τον τομέα ώστε να αποφεύγουν τις λανθασμένες επιλογές στον τομέα αυτό (Mahoney & Howard, 2001).

Εκμετάλλευση μεγάλων γεγονότων και αθλητικών ονομάτων. Οι αθλητικοί οργανισμοί θα επιδιώξουν να εκμεταλλευτούν στο μέγιστο τα αθλητικά γεγονότα και τους αθλητές που διαθέτουν στο δυναμικό τους, οι οποίοι προσελκύουν αποδεδειγμένα το ενδιαφέρον (Mahoney & Howard, 2001). Παγκόσμια πρωταθλήματα, Ολυμπιακοί Αγώνες, μεγάλα αθλητικά meetings και τουρνουά θα επιλέγονται πλέον με βάση τις δυνατότητες εκμετάλλευσης που παρέχουν, ενώ το ίδιο αναμένεται να γίνει και με τους αθλητές και τα διαφημιστικά προγράμματα. Παράλληλα, η δημιουργία νέων μεγάλων αθλητικών διοργανώσεων και αθλητικών διασημοτήτων θα συνεχιστεί, αλλά το βασικό κριτήριο επιλογής θα είναι τα περιθώρια εκμετάλλευσης που παρέχουν.

Στοχευόμενο μάρκετινγκ και προσέγγιση νέων καταναλωτών. Η διείσδυση σε νέες αθλητικές αγορές και τμήματα καταναλωτών που μέχρι σήμερα έχουν παραμεληθεί θεωρείται το κλειδί της επιτυχίας τόσο μικρών όσο και μεγαλύτερων αθλητικών οργανισμών. Τέτοιες αγορές μπορεί να είναι οι γυναίκες, κάποιες συγκεκριμένες ηλικίες, τα άτομα με ειδικές ανάγκες, αλλά και φίλαθλοι ή θεατές άλλων χωρών. Μια άλλη στρατηγική αφορά την επαναπροσέγγιση των αθλητών, των φιλάθλων, ή των ασκούμενων που έχουν απομακρυνθεί μέσω του μάρκετινγκ σχέσεων. Αναμένεται επίσης οι εταιρείες κατασκευής αθλητικών ειδών και οι επαγγελματικές αθλητικές ενώσεις να επιδιώξουν έσοδα από την παγκόσμια αθλητική αγορά (Mahoney & Howard, 2001). Τέλος, οι μικρότεροι αθλητικοί οργανισμοί θα επιβιώσουν του ανταγωνισμού μόνο αν καταφέρουν να χτίσουν μια συγκριτικά μικρή αλλά ευδιάκριτη βάση πιστών μελών/ ασκούμενων.

Περικοπές προϋπολογισμών. Οι αθλητικοί οργανισμοί που εξαρτώνται από άλλους φορείς για πόρους — και μέχρι σήμερα ξόδευαν άκριτα τους δημόσιους πόρους — θα χρειαστεί να προσαρμοστούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που απαιτεί έλεγχο των δαπανών και αύξηση των εσόδων. Πάντως, οι περικοπές στις δαπάνες δεν θα αφορούν όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, αλλά μόνο αυτές που δεν αποφέρουν οφέλη.

Συνέργια. Η αθλητική αγορά θα συνεχίσει να αλλάζει σημαντικά ακολουθώντας το κύμα των συγχωνεύσεων και απορροφήσεων που θα συνεχίσουν να γίνονται μεταξύ επαγγελματικών ομάδων ή ενώσεων και μεταξύ οργανισμών με συγκρίσιμες δραστηριότητες, με κριτήριο πάντα τον έλεγχο των δαπανών και τη βελτίωση της απόδοσης (Mahoney & Howard, 2001). Παράλληλα, η γιγάντωση του κόστους των τηλεοπτικών δικαιωμάτων αναμένεται να προκαλέσει εξαγορές αθλητικών οργανισμών και ενώσεων από οργανισμούς μέσω ενημέρωσης, έτσι ώστε να ελεγχθεί το κόστος μετάδοσης των αθλητικών θεαμάτων.

Brand management. Οι μεγάλες ομάδες αναμένεται τα επόμενα χρόνια να αντιμετωπίζονται ως αναγνωρίσιμες φίρμες (brands), οι οποίες θα απαιτούν εξειδικευμένη διοίκηση ώστε να ισχυροποιούνται και να αποκτούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στα μάτια των φιλάθλων/θεατών.

Ο κύριος στόχος του brand management είναι να αυξήσει την αξία της φίρμας μιας ομάδας προωθώντας πρόσθετες υπηρεσίες ή προϊόντα τα οποία ενδυναμώνουν τόσο την αναγνωρισιμότητα της φίρμας όσο και τη σχέση της με τους φιλάθλους. Παράλληλα, ο παραπάνω στόχος απαιτεί την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους φιλάθλους της ομάδας, οι οποίοι, πέρα από θεατές, γίνονται και συχνοί καταναλωτές αυτών των υπηρεσιών ή προϊόντων. Κατά τους Gladden και Milne (1999), οι αγωνιστικές επιτυχίες της ομάδας και η αξία του ονόματος της (brand) πρέπει να αντιμετωπίζονται ως δύο αλληλένδετα αλλά και ξεχωριστά στοιχεία, τα οποία, αν διοικηθούν σωστά, οδηγούν σε μετρήσιμα οικονομικά οφέλη για την αθλητική εταιρεία.

Ο αθλητισμός αποτελεί αναμφίβολα σήμερα έναν ελκυστικό επιχειρηματικό χώρο με μεγάλες προκλήσεις, αλλά δεν υστερεί και σε κοινωνικά και διοικητικά προβλήματα που αναζητούν πειστικά τις λύσεις τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

1. Κόκκος, Β., & Ν. Σταύρου, (2002). Σχεδιασμός και παρακολούθηση προγραμμάτων άθλησης για όλους. Παρουσίαση στο 1<sup>ο</sup> Επιστημονικό Συνέδριο για τον Αθλητισμό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Αθήνα 12-14 Απριλίου.
2. Παπαδημητρίου, Δ. (2001). Η αθλητική ανάπτυξη της Πάτρας: Παρόν και Μέλλον. Πάτρα: Περί Τεχνών.
3. Bates, D. L., & Eldredge, D. L. (1984). Strategy and Policy: Analysis, Formulation and Implementation. Dubuque, IA: Brown.
4. Bertalanffy, L., (1972). The history and status of general systems theory. Academy of Management Journal, 15,407-426.
5. Bridges, F. J., & L. L. Roquemore (1998). Management for Athletic/Sport Administration. USA: Educational Services for Management, Inc.
6. Bryson, J. M. (1991). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. SF, California: Jossey-Bass Publishers.
7. Chelladurai, P. (1999). Human Resource Management in Sport and Recreation. USA: Human Kinetics.
8. Daft, R. L. (1989). Organization Theory and Design. NY: West Publishing Company.
9. Davis, M. R., & Weckler, D. A. (1996) A Practical Guide to Organizational Design. USA: Risp Publications.
10. DeSensi, J. T, Kelly, D. R., Blanton, M. D., & P. A., Beitel (1990). Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. Journal of Sport Management, 4, 31-58.



11. Drucker, P. E. (1990). *Managing the Non-profit Organization: Practices and Principles*. London: Butterworth-Heinemann.
12. Gladden, J. M., & Milne, G. R. (1999). Examining the importance of brand equity in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 8(1), 21-19.
13. Hay, R., D. (1990). *Strategic Management in Non-profit Organizations: An Administrator's Handbook*. NY: Quorum Book.
14. Levicki, C. (1996). *The Strategy Work Out*. London: Pitman Publishing.
15. Mahoney, D. F., & Howard, D, R. (2001). Sport business in the next decade: A general Overview of expected trends. *Journal of Sport Management*, 15(4), 275-296.
16. Mintzberg, H (1990). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 90(2), 163-176.
17. Mull, R. F., Bayless K. G. Ross, C. M., & L. M. Jamieson (1997). *Recreational Sport Management*. USA: Human Kinetics.
18. Mullin, B. J., Hardy, S & W. A. Sutton (2000), *Sport Marketing*, 2<sup>n</sup> edition, Human Kinetics, Campaign, IL.
19. Papadimitriou, D. & Taylor, P. (2000). "Organizational effectiveness of Hellenic National sports organizations: A multiple constituency approach". *Sport Management Review*, 3(1): 23-46.
20. Parks, J. B., Zanger, B, R. L., & Quarter man, J. (1998). *Contemporary Sport Management*. USA: Human Kinetics.
21. Pitts, B.G., (2001). Sport management at the millennium: A defining moment. *Journal of Sport Management*, 15(1): 1-9.
22. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, NY: Free Press.
23. Ries, A., & J. Trout, (1982). *Positioning: The battle for your mind*. New York: Warner Books.
24. Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. NJ: Prentice Hall.

25. Schneider, R. C, & W. F. Stier (2000). Sport management curricular standards 2000 study-graduate level. *International Journal of Sport Management*, 1(1), 137-149.
26. Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations: An application of Organization Theory*. USA: Human Kinetics.
27. Slack, T., & Hinings, B. (1992). Understanding change in national sport organizations: An integration of theoretical perspectives. *Journal of Sport Management*, 6, 114-132.
28. Stavro, B. (1985). It's a classic turnaround situation, *Forbes*, 1 July, 70.
29. Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in non-profit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 8, 218-233.
30. Torkildsen, G. (1998). *Leisure and Recreation Management*. London: Routledge.