

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα

2013

Τμήμα Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

« Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών &
Επιχειρήσεων

Τάκης Αλεξόπουλος
Επίκουρος Καθηγητής .

Οργανωτική δομή και
κουλτούρα των
αθλητικών οργανισμών
και επιχειρήσεων.
Το αθλητικό επιχειρείν

Καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει ομαλά αν δεν έχει μια σαφή δομή. Αυτό σημαίνει ότι οι εργασίες κατανέμονται σε πρόσωπα (ή ομάδες ατόμων), με ιεραρχικό τρόπο και με σαφή θέση στο χώρο. Επικεφαλής της κάθε ομάδας είναι το άτομο αυτό στο οποίο έχει ανατεθεί η αρμοδιότητα διοίκησης. Σύμφωνα με την Παπαδημητρίου (2005:126), η οργανωτική δομή είναι ένα, στην ουσία, εργαλείο της διοίκησης μέσω του οποίου επιχειρεί τον προσδιορισμό των ευθυνών του ανθρώπινου δυναμικού και του ελέγχου των διαθέσιμων πόρων, με στόχο την μεγιστοποίηση της απόδοσης. Θεωρούμε ότι, τουλάχιστον στο ελληνικό επαγγελματικό ποδόσφαιρο, η οργανωτική δομή αποτελεί αυτό το 'εργαλείο της διοίκησης' στο οποίο αναφέρεται η Παπαδημητρίου, μιας και η συγκέντρωση εξουσιών (βλέπε παρακάτω) αφήνει μικρά περιθώρια ευελιξίας στα στελέχη.

**Βασικές διαστάσεις οργανωτικής
δομής**

και (3) **συγκέντρωση** (centralisation).

Παρότι η οργανωτική δομή μπορεί να περιγραφεί με πολλούς τρόπους, σύμφωνα με τους Pugh and Hickson (1976), οι τρεις πιο σημαντικές οργανωτικές διαστάσεις αφορούν στην (1) **πολυπλοκότητα** (complexity),

(2) **τυποποίηση** (formalisation)

Η έννοια της πολυπλοκότητας αναφέρεται στο βαθμό διαφοροποίησης που παρατηρείται μέσα σε έναν οργανισμό. Παραδείγματος χάρη, μια επαγγελματική ομάδα όπως η ΠΑΕ Ολυμπιακός, απασχολεί έναν μεγάλο αριθμό προπονητών, διαθέτει δικό της γήπεδο,

προπονητικό κέντρο,

λεωφορείο,

ομάδες Νέων,

τμήματα marketing.

scouting,

μπουτίκ κοκ

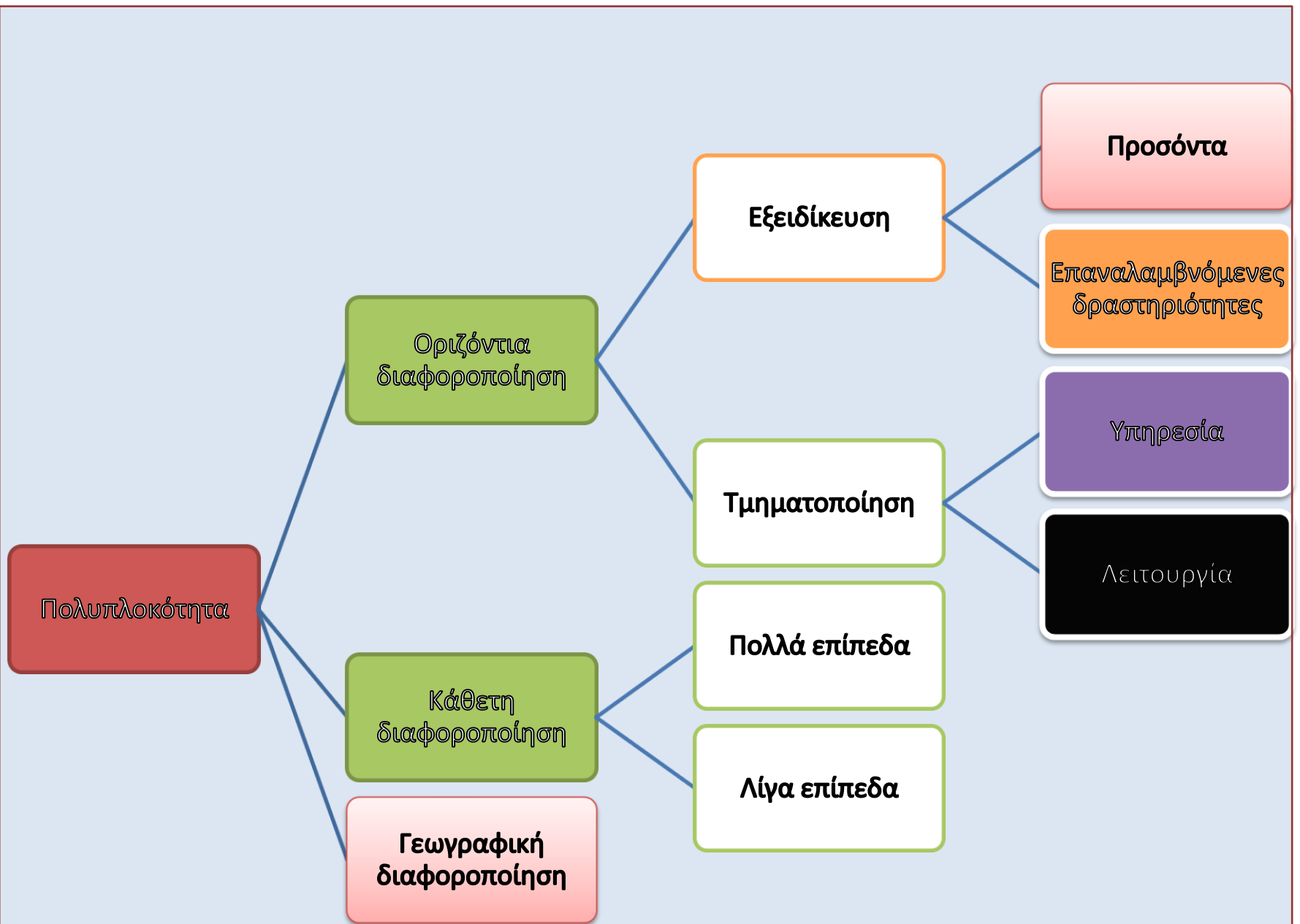
. Από την άλλη πλευρά, έχουμε μια επίσης επαγγελματική ομάδα π.χ. η ΠΑΣ Κόρινθος, η οποία αγωνίζεται σε μικρότερη κατηγορία, δίνει τους αγώνες της στο Δημοτικό στάδιο της πόλης, προπονείται σε διαφορετικές εγκαταστάσεις κάθε φορά, δεν δραστηριοποιείται εμπορικά και διοικείται από έναν μικρό αριθμό τοπικών επιχειρηματιών. Οι έννοιες της (α) οριζόντιας διαφοροποίησης, (β) κάθετης διαφοροποίησης και (γ) γεωγραφικής διαφοροποίησης βοηθούν στο να εξηγηθούν οι διαφορές στην πολυπλοκότητα.

(α) Η οριζόντια διαφοροποίηση διακρίνεται με τη σειρά της στην (i) τμηματοποίηση και (ii) εξειδίκευση.

Η τμηματοποίηση σχετίζεται με την δημιουργία μονάδων σύμφωνα με τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν (π.χ. τμήμα πρώτης ομάδας, τμήμα Νέων, τμήμα ακαδημιών), σύμφωνα με τις λειτουργίες (π.χ. μάρκετινγκ, πωλήσεις εισιτηρίων, website), αλλά και σύμφωνα με την γεωγραφική θέση (scouter για την Ευρώπη, scouter για την Ελλάδα, scouter την Νότιο Αμερική). Από την άλλη, η εξειδίκευση σχετίζεται με την πρόσληψη ειδικά εκπαιδευμένων υπαλλήλων (π.χ. computer match analysts, ειδικοί αγωνιστικού χώρου-χλοοτάπητας). Είναι εμφανές, λοιπόν, ότι η ΠΑΕ Ολυμπιακός είναι περισσότερο τμηματοποιημένη από την ΠΑΣ Κόρινθος

(β) Η κάθετη διαφοροποίηση αφορά στο βαθμό ιεραρχίας η οποία εκφράζεται με την σειρά της από τον αριθμό επιπέδων στην οργανωτική δομή. Όπως θα δούμε παρακάτω, οι οργανωτικές δομές ακόμα και για τις πιο δημοφιλείς ΠΑΕ του ελληνικού ποδοσφαίρου παρουσιάζουν περιορισμένα επίπεδα εξουσίας στην συγκεκριμένη διάσταση της πολυπλοκότητας.

(γ) Η γεωγραφική διαφοροποίηση σχετίζεται με τον βαθμό διασκόρπισης του οργανισμού. Στο επαγγελματικό ποδόσφαιρο αυτή η διάσταση πολυπλοκότητας δεν είναι συχνή, αλλά μπορεί να αφορά σε εμπορικά καταστήματα μιας ΠΑΕ που εδρεύουν σε διαφορετικές περιοχές ή και πόλεις. Η πολυπλοκότητα στη περίπτωση αυτή σχετίζεται με το εμπορικό τμήμα της ΠΑΕ αυτό κάθε αυτό. Το Διάγραμμα 4-1 απεικονίζει τα διαφορετικά στοιχεία της διάστασης της πολυπλοκότητας



2) Σύμφωνα με τον Slack (1997) η διάσταση της τυποποίησης εκφράζει τον βαθμό στον οποίο οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες ενός οργανισμού διέπονται από γραπτούς κανόνες, οδηγίες, περιεκτικές πολιτικές και ξεκάθαρες προκαθορισμένες διαδικασίες.

Το παράδειγμα του UEFA Licencing είναι χαρακτηριστικό και δείχνει πώς οι ελληνικές ΠΑΕ θα πρέπει να πορευτούν για να διασφαλίσουν την συμμετοχή τους στις ευρωπαϊκές διοργανώσεις.

Επίσης, οι πολιτικές της Super League σε ότι αφορά την διοργάνωση και διεξαγωγή ενός παιχνιδιού είναι ξεκάθαρες και θα πρέπει οι ΠΑΕ να εναρμονιστούν με τις οδηγίες της οργανωτικής αρχής.

Αυτό με την σειρά του μπορεί να σημαίνει την πρόσληψη προσωπικού για την εκτέλεση και εφαρμογή των οδηγιών αυτών.

Ένα φαινόμενο που προκαλεί, εκτός από ερωτήματα, πολλές οργανωτικές συγκρούσεις αφορά στον ρόλο του Τεχνικού Διευθυντή στο σύγχρονο επαγγελματικό ποδόσφαιρο.

Είναι άγνωστο ποιές ακριβώς είναι οι αρμοδιότητες του προσώπου που κατέχει την θέση αυτή, πού δηλαδή αρχίζει και σταματά ο ρόλος του σε σχέση με αυτόν του προπονητή-manager.

Η τρίτη διάσταση της οργανωτικής δομής είναι η συγκέντρωση.

Η διάσταση αυτή αφορά στον βαθμό τον οποίο οι αποφάσεις παίρνονται από το ανώτερο στρώμα της οργανωτικής ιεραρχίας. Όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας τότε λέγεται ότι ο οργανισμός αυτός είναι συγκεντρωτικός. Αντίθετα, όταν αυτό δεν συμβαίνει – δηλαδή όταν χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας κατέχουν την δύναμη λήψης σημαντικών αποφάσεων – τότε αυτός ο οργανισμός αποκαλείται αποκεντρωτικός. Είναι πολύ δύσκολο να συναντήσουμε περιπτώσεις στο ελληνικό επαγγελματικό ποδόσφαιρο όπου ΠΑΕ να μην παρουσιάζουν αυξημένα επίπεδα συγκεντρωτισμού. Ενδεχομένως το πολυμετοχικό σχήμα της ΠΑΕ Παναθηναϊκός να 'κρύβει' στοιχεία αποκεντρωτισμού, αλλά οι δυσκολίες στη λήψη αποφάσεων έχουν καταγραφεί εκτενέστατα σε δημοσιογραφικές αναφορές

Λαμβάνοντας υπόψη, λοιπόν, τον υψηλό συγκεντρωτισμό στις ελληνικές ΠΑΕ^[1], θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστούν οι δομές των ΠΑΕ μέσα στο νέο πλαίσιο της ποδοσφαιρικής επιχειρηματικότητας που διαμορφώνεται στο ελληνικό ποδόσφαιρο. Αυτό γιατί, το νέο πλαίσιο απαιτεί την παρουσία αρκετών εξειδικευμένων εργαζομένων και, όπως η Παπαδημητρίου τονίζει, η παρουσία τέτοιων στελεχών λειτουργεί πιεστικά υπέρ των αποκεντρωμένων δομών, επειδή η αξιοποίησή τους εξαρτάται άμεσα από τις αποφάσεις που παίρνουν σε θέματα για τα οποία διαθέτουν ειδικές γνώσεις (2005:135).

Μια σύγχρονη ποδοσφαιρική εταιρεία αποτελείται από ένα σύνολο τμημάτων από τα οποία το καθένα παίζει συγκεκριμένους ρόλους για την λειτουργία και την υλοποίηση των επιχειρηματικών σκοπών και στόχων της. Ωστόσο, ο Μπουραντάς (2005:97) υπογραμμίζει ότι η ολότητα και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης δεν εξασφαλίζεται μόνο από την ύπαρξη των τμημάτων που τη συνθέτουν, αλλά συγχρόνως απαιτείται ο σαφής καθορισμός των ρόλων του κάθε τμήματος καθώς και οι σχέσεις μεταξύ αυτών των τμημάτων.

Οι ελληνικές ποδοσφαιρικές εταιρείες δεν είναι ομοιογενής επιχειρήσεις, υπό την έννοια ότι ποικίλουν σε μέγεθος, σε οργανωτική δομή, αλλά και οικονομικές δυνατότητες.

Τα παραπάνω είναι ένας αναπόφευκτος συνδυασμός επιπτώσεων που επέφεραν οι ιστορικές ρίζες των συλλόγων, οι ανισομερείς διαθέσιμες πηγές εσόδων, όπως επίσης και οι διαφορετικές επιχειρηματικές αρχές που διέπουν, αλλά και που υποκινούν, την οργανωτική ιεραρχία της κάθε ποδοσφαιρικής εταιρείας

Η δομή της οργάνωσης των ΠΑΕ απεικονίζεται πάνω σε ένα γραμμικό σχέδιο που ονομάζεται οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης ή οργανισμού θα μπορούσε να οριστεί ως η σχηματική απεικόνιση του σκελετού μιας οργάνωσης, δηλαδή των μερών αυτής, τμημάτων, υποτμημάτων, θέσεων εργασίας και των γραμμών εξουσίας που συνδέουν αυτά.

Ο βασικός σκοπός του οργανογράμματος είναι να κάνει ορατή τη βασική δομή της οργάνωσης έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτή, γνωστή και συνεπώς σεβαστή από τα μέλη και το περιβάλλον της. Σύμφωνα λοιπόν με τον ορισμό και το σκοπό, το οργανόγραμμα αποτελεί τη γραπτή και σχηματική παρουσίαση των αποφάσεων που ελήφθησαν στα πλαίσια του οργανωτικού σχεδιασμού^[1].

Το οργανόγραμμα, λοιπόν, δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένα απλό, αλλά απαραίτητο μέσο για να κάνει συγκεκριμένα και ορατά στους ανθρώπους:

τα κύρια και βοηθητικά τμήματα της επιχείρησης,

τις θέσεις εργασίας (όλες τις βασικές) και τους τίτλους αυτών,

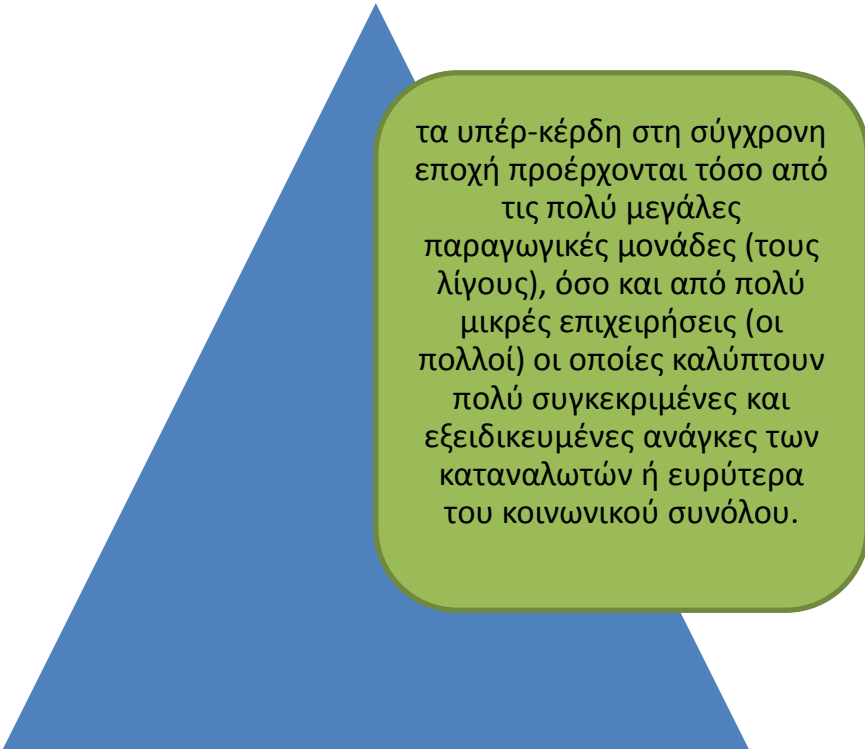
τις γραμμές εξουσίας, δηλαδή ποιος είναι προϊστάμενος ή υ-φιστάμενος ποιού,

τη θέση του κάθε εργαζόμενου στην οργανωτική δομή,

τη φύση της εργασίας του κάθε εργαζομένου,

τα επίπεδα ιεραρχίας,

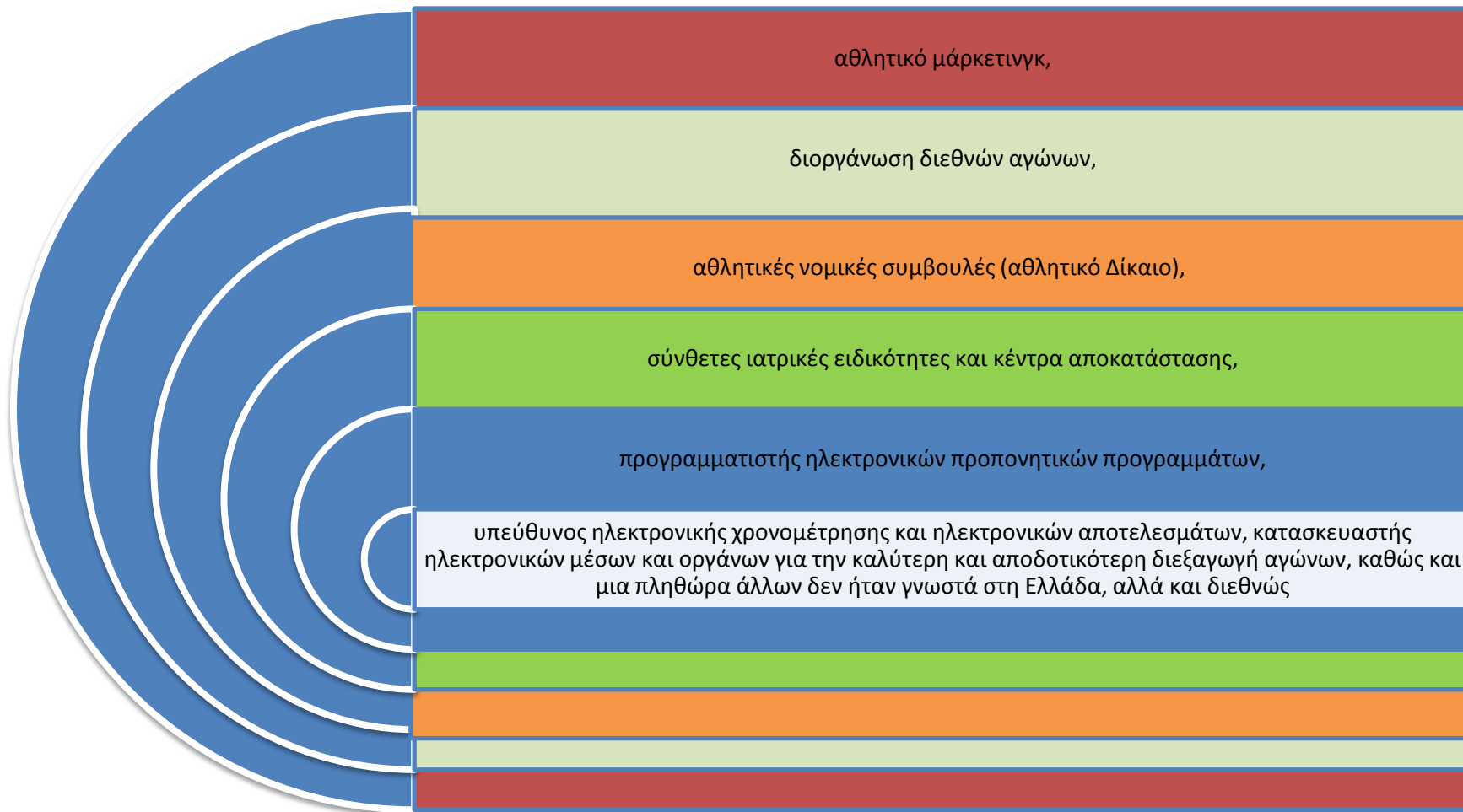
τις βασικές ροές πληροφοριών.^[1]



τα υπέρ-κέρδη στη σύγχρονη εποχή προέρχονται τόσο από τις πολύ μεγάλες παραγωγικές μονάδες (τους λίγους), όσο και από πολύ μικρές επιχειρήσεις (οι πολλοί) οι οποίες καλύπτουν πολύ συγκεκριμένες και εξειδικευμένες ανάγκες των καταναλωτών ή ευρύτερα του κοινωνικού συνόλου.

Η επέκταση των αθλητικών δραστηριοτήτων οδηγεί σε διαφοροποίηση του αθλητικού προϊόντος και των συναφών με αυτό παραγωγικών δραστηριοτήτων.

Τα αθλητικά επαγγέλματα και οι αντίστοιχες επιχειρηματικές δραστηριότητες, με την εξέλιξη και την προσθήκη νέων αθλητικών γεγονότων έχουν πολλαπλασιαστεί. Πριν από ορισμένες δεκαετίες, αθλητικά επαγγέλματα και επιχειρηματικές δραστηριότητες **όπως μάντζερ,**



Το αθλητικό επιχειρείν

Το αθλητικό επιχειρείν: υπάρχουν ευκαιρίες οι οποίες όμως είναι και δύσκολα αναγνωρίσιμες, αλλά και ακόμη δυσκολότερα προσβάσιμες.

Για την αναγνώριση αλλά και την εκμετάλλευση αυτών των ευκαιριών απαιτείται να κατανοήσουμε τις ιδιαίτερες συνθήκες που καθορίζουν το παρόν και το μέλλον του αθλητισμού και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με αυτόν:

τη δομή του κλάδου, το εύρος και το μέγεθος του,

το επίπεδο του ανταγωνισμού και γενικότερα το κλίμα που διαμορφώνεται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο γύρω από τις αθλητικές δραστηριότητες.

Είναι, επίσης, απαραίτητο να εξακριβώσουμε τις συνθήκες που καθορίζουν την απασχόληση **ΣΤΟΝ** ευρύτερο τομέα του αθλητισμού και να αναγνωρίσουμε τις τάσεις που θα καθορίσουν την όποια μελλοντική προοπτική.

Αφού αξιολογήσουμε όλα αυτά και έχοντας υπόψη...



Μπορούμε πλέον να είμαστε ευτυχείς με τις επιλογές μας.

